

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**LISBOA**

---

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA NAS  
ORGANIZAÇÕES: RELÊVANCIA DO DIAGNÓSTICO DE  
NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Hernani Bungo Sumbo

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO**

**Área de Especialização: Organização e Gestão da Educação e Formação**

**Relatório de Estágio**

**Orientado pela Professora Dr(a) Paula Cristina da Encarnação Oliveira Guimarães**

**2019**

## **EPIGRAFE**

*“Enviar homens sem treino para a guerra é o mesmo que os abandonar”.*

*Confúcio*

## **AGRADECIMENTOS**

Esta poderia ser a parte mais fácil de escrever no presente trabalho, pelo contrário tornou-se na parte mais difícil, porque não existe melhor forma de retribuir todo o contributo e apoio que recebi das várias pessoas ao longo desta aventura académica.

Existe muita coisa por dizer, mas vou tentar ser o mais sucinto possível. Começo por agradecer primeiro a Deus, porque considero e acredito que é o nosso porto seguro em todos os momentos da nossa vida. A seguir um grande agradecimento aos meus pais, pela educação transmitida, pelo incondicional apoio prestado e por continuarem a acreditarem no meu potencial humano. Desta feita, estendo este agradecimento aos meus irmãos, primos/as e sobrinhos/as, tios/as, avô/ós. Vocês são a prova de que não existe distância que separa o verdadeiro amor.

Também agradeço, de forma muito forte, a todos que contribuíram para a minha estadia em Portugal e para todos os meus amigos em Angola. Tal como tenho dito muitas vezes, o meu corpo é o vosso templo e vocês estão na génese desta minha aventura como um técnico de educação e formação.

Aos queridos professores e técnicos do Instituto de Educação, muito obrigado pelo apoio prestado ao longo do curso, com particular agradecimento à professora Paula Guimarães, pela orientação do trabalho, compreensão das minhas faltas e pelo sentido de entendimento e conselho nas várias situações vivenciadas.

Muito obrigado a todos os colegas do curso, pelo auxílio prestado e por proporcionarem as discussões académicas, que muito contribuíram para alargar a minha visão como técnico superior na área da Educação e Formação, em vários ângulos. Por sua vez, muito obrigado a Vantagem+, especialmente, a Coordenadora Pedagógica, por permitir a realização do trabalho de estágio.

Finalizo os meus agradecimentos para quem um dia esteve do meu lado, mas por outras razões seguimos caminhos opostos, não esqueço a grande influencia que teve nesta fase da minha vida.

Muito obrigado a todos!

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha mãe, Suzana Roseiro António. Tu és, a minha rainha e para sempre serei grato e viverei no teu amor.

Muito obrigado mãe!

## **RESUMO**

Este trabalho tem como título, a formação profissional contínua nas organizações – relevância do diagnóstico de necessidades de formação, e se enquadra no âmbito do curso de mestrado em Educação e Formação, na especialidade de Gestão e Organização da Educação e Formação. De forma geral, o nosso relatório de estágio está composto por três grandes capítulos: no primeiro falamos sobre a caracterização da empresa; no segundo apresentamos o projeto de pesquisa e no terceiro fizemos a descrição e reflexão de todas atividades realizadas no trabalho de estágio. Para a parte metodológica do trabalho, adotamos o paradigma fenomenológico-interpretativo, a abordagem qualitativa, sustentada pela estratégia de estudo de caso. Para a recolha e tratamento dos dados usamos como técnicas a análise documental/arquivística, observação participante, entrevista e a análise de conteúdo. O trabalho de estágio foi realizado na empresa Vantagem+, onde tivemos a oportunidade de aprender e desenvolver muitas competências relevantes para a função de um técnico superior de Educação e Formação.

**Palavras-chave:** Organização; Estrutura organizacional; Formação profissional; Formação profissional contínua; Diagnóstico de necessidades de formação.

## **ABSTRACT**

The title of this paper is “Continuing Vocational Training in Organizations: relevance of the diagnosis of training needs”, and fits within the scope of the master's degree course in Education and Training, in the field of Management and Organization of Education and Training. In general, the report describes the internship developed and consists of three major chapters: first we talk about the characterization of the institution; second we present the research project, and third, we describe and reflect on all activities carried out in the internship work. For the methodological part of the work, we adopted the phenomenological-interpretative paradigm, the qualitative approach, supported by the case study strategy. For data collection and processing we use documentary / archival analysis, participant observation, interview, and content analysis as techniques. The internship was carried out at Vantagem+, where we had the opportunity to learn and develop many relevant skills to the senior role of the Education and Training technician.

**Keywords:** Organization; Organizational structure; Professional qualification; Continuing vocational training; Diagnosis of training needs.

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – CARATERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO .....	3
CAPÍTULO II: PROJETO DE INVESTIGAÇÃO .....	43
2.1. Referenciais teóricos utilizados no Projeto de Investigação .....	43
2.1.1. Conceito de formação profissional - dos autores as organizacionais .....	43
2.1.1.1. Estrutura e modalidades da formação profissional .....	45
2.1.1.2. Importância da formação profissional .....	47
2.1.1.3. A formação profissional contínua nas organizações .....	49
2.1.2. Ciclo de formação para o aperfeiçoamento profissional nas organizações.....	58
2.1.3. Diagnóstico de necessidades de formação .....	63
2.2. Problemática e Objetivos do Estudo .....	76
2.2.1. Problemática do estudo .....	76
2.2.2. Tema e o Problema do Estudo .....	77
2.2.3. Objetivos do estudo .....	78
2.3. Nota Metodológica .....	79
2.3.1. Investigação .....	79
2.3.2. Técnicas de recolha e tratamento dos dados .....	80
2.4. Interpretação e apresentação dos resultados .....	84
2.4.1. Processo de formação profissional contínua .....	84
2.4.2. Ciclo de formação profissional – o processo de diagnóstico de necessidades de formação .....	87
CAPÍTULO III: DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO .....	96
3.1. Enquadramento do estágio .....	96
3.2. Descrição das atividades realizadas no estágio .....	97
3.2.1. Supervisão das atividades formativas .....	99
3.2.2. Organização dos processos de formação .....	101
3.2.3. Fecho do processo formativo .....	106
3.3. Reflexão sobre o trabalho realizado no estágio .....	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	111
ANEXOS .....	120

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro analítico sobre as teorias das organizações .....	9
Quadro 2 - Configurações estruturais .....	16
Quadro 3 - Etapas metodológicas .....	19
Quadro 4 - Documentação analisada para a caracterização da organização Vantagem+ .....	21
Quadro 5 - Grelha de registo das notas de campo .....	23
Quadro 6 - Categorização da análise de conteúdo da entrevista a Coordenadora Pedagógica .....	24
Quadro 7 - Fatores que influenciam o aperfeiçoamento profissional nas organizações .....	58
Quadro 8 - Estrutura do relatório de diagnóstico de necessidades .....	76
Quadro 9 - Eixos de análise do campo de estudo .....	77
Quadro 10 - Etapas metodológicas do projeto de investigação .....	79
Quadro 11 - Grelha de observação da ação formativa .....	82
Quadro 12 - Categorização da análise de conteúdo da entrevista a Coordenadora Pedagógica .....	84
Quadro 13 - Atividades realizadas no trabalho de estágio .....	99



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Vantagem+ .....	29
Figura 2 – Estrutura organizacional (Mintzberg, 1995, p. 386) .....	39
Figura 3 – Relação formação, competitividade e desenvolvimento .....	48
Figura 4 – Relação de causa, problema e efeito .....	66
Figura 5 – etapas do processo de diagnóstico de necessidades de formação da Vantagem+ - perspetiva complexa .....	94

## **LISTA DE SIGLAS**

CV'S → curricula

VCRM → Sistema utilizado pelas gestoras de cliente, para guardar todos os dados do cliente

D.P. → Diretor do departamento de formação

C.P. → Coordenadora Pedagógica

DGERT → Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DTP → Dossier técnico pedagógico

ESP'S → Cursos especiais

V+ → Vantagem+

CPLP → Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

PPT → *PowerPoint*

DG → Diretor/a geral

SCPE → Sistema de causa-problema-efeito

PME → Pequenas e médias empresas

G.C. → Gestoras de cliente

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de relatório de estágio tem como título, a formação profissional contínua nas organizações – relevância do diagnóstico de necessidades de formação, e enquadra-se no âmbito do curso de mestrado em Educação e Formação, na área de Organização e Gestão de Educação e Formação.

Este trabalho foi realizado na empresa Vantagem+, no período de março de 2018 até julho de 2019 e do ponto de vista do estágio, propomos alcançar alguns objetivos, como conhecer a cultura e a estrutura da empresa, bem como compreender o desenvolvimento do processo de formação profissional dentro de uma organização.

Existem muitas razões que justificam a identificação do projeto de investigação deste trabalho, mas optamos por agrupar em duas categorias gerais: a razão profissional e a razão académica.

Em termos profissionais o desenvolvimento desta pesquisa visa a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, competências e experiências de trabalho, de um técnico superior, na área de gestão da educação e formação, dentro de uma empresa que atua no setor. Com a realização deste trabalho, procuramos agregar valores técnico-profissionais ao nível do saber, saber-fazer e saber-ser, tendo em conta os objetivos que orientam o desenvolvimento do mesmo. No que diz respeito a razão académica, procuramos aumentar o nosso nível de conhecimento, a nossa competência na área da investigação científica, mobilizando todas aprendizagens necessárias para a concretização dos objetivos propostos, tendo em conta a área de especialização.

O tema identificado, a formação profissional contínua nas organizações – relevância do diagnóstico de necessidades de formação, se insere na especialidade de Organização e Gestão de Educação e Formação a partir do momento em que ao longo dos estudos encontramos Unidades Curriculares, que procuram abordar de forma clara, objetiva, profunda, e didaticamente, sistematizadas matérias que falam da formação profissional nas suas diferentes fases/etapas e modelos, bem como, também pelo fato de procurar responder um dos propósitos do atual ciclo formativo, o desenvolvimento e a capacitação dos estudantes de forma técnico-científica e profissional em matéria de formação profissional aplicada nas organizações. Assim, com esta investigação procuramos fazer uma correspondência do tema com os eixos orientadores do curso e tornar importante os conhecimentos apreendidos através da aplicação prática no contexto de trabalho.

Esta investigação tem como propósito central, compreender e caraterizar o processo de formação profissional contínua, através da observação e análise das atividades formativas desenvolvidas pela Vantagem+, em que o processo de diagnóstico de necessidades de formação surge como objeto de estudo.

Em termos de estrutura, o presente relatório encontra-se dividido em três capítulos: o primeiro capítulo – caraterização da empresa Vantagem+ - faz menção ao enquadramento conceptual e metodológico, que foram mobilizados para justificar a caraterização e análise da estrutura organizacional da Vantagem+.

O segundo capítulo – projeto de investigação – apresentamos o quadro teórico, sobre o nosso campo de ação e do objeto de estudo, a abordagem metodológica e as técnicas utilizadas para a recolha e tratamento dos dados, bem como a apresentação dos resultados da investigação, composto pela análise e descrição da formação profissional realizada pela Vantagem+ e a caraterização do processo de diagnóstico de necessidades de formação.

O terceiro capítulo – desenvolvimento do estágio – nesta fase do trabalho procuramos explicar toda atividade realizada durante o estágio, salientando as aprendizagens e as competências desenvolvidas, sem esquecer de mencionar as dificuldades sentidas ao longo do trabalho.

Por último, não como um capítulo, mas sim como uma das componentes básicas e fundamentais de um trabalho académico, apresentamos as considerações finais, através desta, fizemos uma análise geral do relatório de estágio, esclarecendo a nossa posição, no que diz respeito ao processo de formação profissional e realçamos, mais uma vez, a resposta da nossa pergunta de partida.

## **CAPÍTULO I – CARATERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO**

O primeiro capítulo do presente trabalho trata sobre o processo de caracterização da empresa onde foi realizada o estágio. Este capítulo está constituído por quatro pontos.

No primeiro ponto descrevemos os conceitos para a caracterização organizacional; no segundo ponto aborda-se o tipo de metodologia adotada nesta fase do trabalho e as técnicas utilizadas para a recolha e tratamento dos dados; no terceiro ponto faz-se a caracterização da empresa Vantagem+<sup>1</sup>; por último, no quarto ponto, apresenta-se uma análise sobre a estrutura organizacional da Vantagem+.

### **1.1. Conceitos mobilizados para a caracterização do local de estágio**

No processo de caracterização da empresa Vantagem+, utilizamos os conceitos de teorias organizacionais, organização e, estrutura e funcionamento organizacional.

#### **1.1.1. Teorias e abordagens sobre o estudo das organizações**

As organizações, enquanto objeto de estudo, surgiram recentemente nas pesquisas de muitos investigadores. Conforme afirma Greenfield, (1990 citado por Barroso, 2002, p. 298), “[...] o desenvolvimento das teorias da organização constitui um fenómeno dos meados do século XX”. Muitos destes estudos têm a sua génese na Sociologia, especificamente na Sociologia das Organizações<sup>2</sup>, tendo emergido pesquisas influenciadas por outras áreas da ciência, como a Psicologia, a Educação e a Ciência Política. O corpo teórico de muitos destes trabalhos é sustentado por quatro teorias: teoria clássica, teoria das relações humanas, teoria dos sistemas abertos e da contingência, e teoria da ação concreta e emergente.

A teoria clássica predominou nos estudos das organizações desde 1900 até 1930. Esta teoria é caracterizada pela burocracia despersonalizada, destacando-se regras ou normas, princípios e técnicas que orientam toda a atividade do indivíduo na organização. Foi representada por autores como Taylor, com a abordagem da administração científica, Fayol, com a abordagem descritiva, e Weber, que surge com a ideia do modelo burocrático na organização.

A administração científica, defendida por Taylor, encontra-se consubstanciada na

---

<sup>1</sup> Informamos que a empresa Vantagem+ autoriza incluir o nome da mesma no trabalho.

<sup>2</sup> [...] ramo da Sociologia que trata de investigar padrões de inter-relacionamento nas organizações, ou seja, nas Empresas [visando-se] o claro entendimento dos fenómenos em torno das inter-relações sociais dentro da organização que será analisada. Adaptado de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-sociologia-das-organizaes/> - 18/10/2018

instrumentalização científica de toda atividade desenvolvida na organização, seja ela simples ou complexa, de nível superior, intermédio ou de base. Verifica-se o pré-estabelecimento dos conhecimentos que os indivíduos devem ter para levar a cabo o trabalho exigido, os movimentos físicos e o tempo da sua realização, com o intuito de aumentar a produção e a eficiência do trabalho executado. Assim sendo, estamos perante uma visão mecanizada do homem; logo a organização preocupa-se com a produção, sem levar em conta aspetos como quem produz (o homem), a qualidade do produto e o mercado de consumo.

Na abordagem descritiva, Fayol apresenta a relação entre os indivíduos (supervisor-operário) dentro da estrutura hierárquica da organização. O autor salienta que cada gestor, com realce para o nível intermédio, deve controlar um indivíduo (trabalhador), naquilo que Sousa (1990, p. 42) apelida de relação “homem-servo”. Desta forma, acredita-se que toda a organização depende desta relação e da descrição das funções dos indivíduos, para o seu bom funcionamento.

Tal como Taylor e Fayol, Weber também apresenta uma abordagem na qual se destacam as regras escritas. A abordagem burocrática, defendida por este autor, assenta no tipo ideal, no quadro das organizações, enfatizando-se as regras pré-estabelecidas por escrito que regulam toda a atividade dos indivíduos e devem dar resposta a todo o tipo de perguntas ou situações que possam surgir durante a realização das atividades.

A teoria clássica, que inclui as diferentes abordagens que aqui foram brevemente expostas, denota a complexidade das tarefas profissionais concebidas de forma racional ou científica, assentando na descrição dos papéis dos trabalhadores, na supervisão direta, na mecanização e na reprodução das regras e normas pelo homem, assim como na ideia da produção eficiente, e na visão da organização como um sistema completamente fechado. A este propósito, Sousa (1990, p. 40) identifica três princípios fundamentais nesta teoria:

- a) A descoberta das regras ideais de funcionamento.
- b) A organização como sistema fechado, tecnologicamente centrado e cujo objetivo único é a procura de eficiência vista como função da otimização do sistema técnico.
- c) O indivíduo deve adaptar-se à «máquina» de forma a poder, com automatismo, complementá-la e contribuir decisivamente para a otimização do sistema técnico.

A teoria das relações humanas, ao contrário da teoria anterior, está consubstanciada na dimensão humana da organização, tendo beneficiado de diversos contributos realizados de 1930 a 1960. Nesta teoria, o homem é visto como um ser pensante, que estabelece relação com todos

os meios e elementos internos envolventes da organização. Aqui a organização continua a ser considerada como um sistema fechado, independentemente de se começar a considerar a importância de relacionar a organização com o meio envolvente, especificamente com o ambiente externo.

A teoria das relações humanas teve um papel muito importante na análise das organizações, demonstrando que também era possível estudar as relações que ocorrem dentro das organizações, bem como fora destas. Sendo o homem o centro de análise desta teoria, Sousa afirma que “o indivíduo na organização, tem de ser o ponto de partida e chegada de qualquer análise ou normativo do funcionamento organizacional” (Sousa, 1990, p. 43). Isto não significa que os outros elementos são menos importantes, mas é o homem que trabalha e produz na organização e o resultado dessa produção tem impacto direto ou indireto na vida da sociedade.

A teoria dos sistemas abertos e da contingência desenvolveu-se entre 1960 a 1970, e assentou na relação que a organização mantém com o meio ambiente. Nesta abordagem, prioriza-se a entrada e saída de informações, energia e matéria, levando-se sempre em conta as características específicas de cada organização. Nesta teoria, as organizações são vistas como sistemas orgânicos ou “entidades complexas, com ciclos de vida, e cujo objetivo fundamental (...) reside na sobrevivência” (Bilhim, 2006, p. 56). A metáfora de Morgan que melhor se adequa a esta teoria é a organização como um ser vivo que troca energia e matéria tanto com o seu meio interno como também com o meio externo, através da interligação e conexão dos diferentes setores que a constituem. Bilhim (2006) faz uma comparação entre um organismo vivo e uma organização, partindo das relações entre moléculas-indivíduo, células-grupos, organismos complexos-organização e espécies-diversidade de organizações.

A teoria da ação concreta e emergentes, que surgiu a partir de 1970 e ainda hoje encontra contribuições de diferentes autores, caracteriza-se pela atividade que o indivíduo realiza dentro da organização, seja ela positiva ou negativa. Nesta abordagem, o homem é autor da sua própria ação, construindo e reconstruindo sistemas de relações e estruturas sociais. Contrária às teorias anteriores em termos de paradigmas, a teoria emergente (que inclui perspectivas como anarquismo, existencialismo, marxismo, acionalismo, paradigma da complexidade, teoria marxista e ambiguidade e escolha, e as metáforas) procura trazer uma compreensão “holográfica” das organizações (Barroso, 1991; Dinis, 2015).

Consideradas como sistemas sociais abertos (Sousa, 1990), as organizações procuram relacionar-se com o seu meio envolvente. Esta relação impõe grandes desafios, como por exemplo, aqueles que se relacionam com a concorrência no mercado. Cabe às organizações

terem a capacidade de se adaptarem e se readaptarem aos novos contextos nos quais existem. Assim sendo, estas teorias veem a “organização como um sistema aberto centrando-se a discussão nas formas de interação, nas suas consequências, na definição dos intervenientes e no grau de determinismo imposto pela envolvente à organização” (Sousa, 1990, p. 50). Esta é a linha de pensamento enfatizada na abordagem sistémica sobre a organização.

A aprendizagem contínua, o reconhecimento das dificuldades do contexto envolvente, a incerteza, a reflexão e as possíveis soluções para ultrapassar essas dificuldades, a flexibilidade e a polivalência dos indivíduos, a integração dos vários sectores em prol da organização, a auto-organização e a adaptação à inovação são algumas das características que orientam a teoria da ação concreta e emergente.

### **Reflexão sobre as teorias organizacionais**

O processo de análise das organizações remete-nos para um desafio muito complexo, que consiste em ter a capacidade de perspetivar estas entidades a partir de diferentes ângulos possíveis. Consideramos imprudente olhar a organização num só aspeto, porque ela é constituída por diferentes variáveis ou componentes, tais como “estrutura, comunicação, liderança, rotinas, poder, sistemas de remuneração e divisão de trabalho” (Gomes, 1987, p. 33). Estas constituem as partes que dão lugar ao todo como um sistema complexo, que apresenta características muito específicas. Tal como diz March e Simon (1979, citados por Barroso, s/d, p. 301), no estudo das organizações é importante “juntar bocados, fragmentos, partículas de teoria de organização e de dados empíricos de origens muito diversas”.

Seguindo este pensamento, acreditamos que é importante apresentar as ideias fundamentais, que caracterizam e sustentam as teorias da análise organizacional. Nenhuma teoria é mais ou menos importante que a outra. Afinal, elas surgiram em épocas e contextos diferentes, diferenciando-se pela visão e paradigmas, marcadas pela cultura, valores, experiências e escolas ou correntes de pensamento dos seus representantes. Independentemente destas diferenças, nota-se que a busca por uma explicação sobre o funcionamento das organizações funciona como um ponto de interceção e convergência de todas teorias.

Na obra, fundamentos da gestão do conhecimento organizacional, Magalhães (2005) compara os paradigmas organizacionais em o velho paradigma e o novo paradigma. Para o primeiro paradigma, a organização é uma estrutura complexa constituída por recursos humanos e matérias. Este paradigma é essencialmente caracterizado pela ideia de que as organizações são estruturas que processam informações respondidas de forma mecânica pelos seus integrantes.



Esta visão não considera o indivíduo como criador de conhecimentos, mas sim como processador e reproduzidor de informações.

O segundo paradigma considera a organização como um sistema complexo de interações humanas, material e imaterial. Este sistema é caracterizado essencialmente pela comunicação, cultura, pelo clima e pela criação de conhecimentos, produzidos em função da interação que é realizada dentro e fora da organização.

Tendo em conta que existem diferentes maneiras de abordar a cultura<sup>3</sup>, é importante realçar que nos referimos a cultura organizacional como um conjunto de normas, valores, crenças, pensamentos, regras e procedimentos técnicos interiorizados pelos membros que constituem a organização. Como afirma Schein (1984, citado por Bilhim, 2006, p. 186), cultura organizacional é um “padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Cada organização tem a sua cultura bem acentuada nas suas atividades, como forma de se diferenciar da outra. Esta cultura é desenvolvida e transmitida pelos seus integrantes através de histórias, rituais, símbolos e linguagem. O clima organizacional é compreendido como a parte superficial ou como as circunstâncias ambientais da cultura organizacional. Considerado por Brunet (1995, citado por Texeira, 2002, p. 27) o clima organizacional surge como “um conjunto de atributos perceptíveis do ponto de vista da organização, que constituem indicadores de sua forma de agir”.

A cultura organizacional tem como essência os sinais que são transmitidos dentro da organização, tais como

- 1) “o grau de autonomia;
- 2) O tipo de estrutura;

---

<sup>3</sup> Existem diferentes abordagens sobre a cultura, podendo esta ser analisada no sentido natural, antropológico, histórico e organizacional. Na abordagem organizacional a cultura é analisada basicamente, como variável e como metáfora. Esta tem como função básica “resolver os problemas fundamentais do grupo, possibilitando sua sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e à integração de seus processos internos, para assegurar a capacidade de continuidade e sobrevivência do mesmo num contexto de aprendizagem coletiva permanente e dinâmica” (Teixeira, 2002, p. 26).

- 3) A utilização de recompensas ou o nível de consideração e apoio entre chefes e subordinados ou entre os colaboradores, entre si” (Magalhães, 2005, p. 81).

Ainda no segundo paradigma organizacional defende-se a ideia da distância que existe entre o corpo teórico e a realidade organizacional, numa incursão que procura fazer a aproximação entre o ideal e o real. Autores como Nonaka (1988), Nonaka e Takeuchi (1995) e Weick (1995), apelidam de conhecimento organizacional esta nova linha de raciocínio das teorias organizacionais (Magalhães, 2005). Entende-se como conhecimento organizacional o “[...] processo cumulativo de construção da realidade organizacional, através de uma contínua interpretação e reinterpretação da sua envolvente, pelos membros da organização, [...] sentando-se no relacionamento entre as pessoas a todos os níveis – individual, grupal, organizacional e inter-organizacional” (*idem*, p. 87).

Conforme se pode observar abaixo no quadro nº1, a análise das organizações assenta em quatro teorias: teoria clássica, teoria das relações humanas, teoria dos sistemas abertos e da contingência, e teoria da ação concreta e emergentes.

A primeira teoria é sustentada pelas abordagens da administração científica e burocrática. Orientados pelos fatores técnicos, racionais e normativo, considera a organização como um sistema fechado, virado simplesmente para a eficiência da produção e enquadra-se no velho paradigma de análise. A segunda teoria tem como essência a troca de relações pelos indivíduos dentro da organização. Não obstante estas relações, a organização continua a ser considerada como um sistema fechado. Tem como principais abordagens o modelo behaviorista e o modelo de desenvolvimento organizacional.

Na terceira teoria, a organização é vista como um sistema aberto, pelo facto de realizar trocas de informações e matéria com o seu meio envolvente. A abordagem neoclássica e a administração por objetivos são perspetivas importantes desta teoria, que se enquadram no novo paradigma de análise organizacional. Por último, a quarta teoria destaca a interação com o meio envolvente, a aprendizagem, a produção de conhecimentos e a capacidade de organização e reorganização, tendo em conta a complexidade do contexto que a organização se encontra. Esta teoria dá maior relevância a estes fatores, dadas as turbulências (por exemplo, a concorrência e a competição no mercado) que caracterizam os tempos atuais e a emergência do pensamento complexo (Sérieyx, 1993). Entende-se por pensamento complexo, o processo de operacionalização da auto-organização e produção, do projeto, da exigência variada, criação e diálogos, assim como novas formas de ver e pensar as organizações.

Quadro 1 - Quadro analítico sobre as teorias das organizações

Teoria	Tempo	Modelos de análise/ Abordagens	Paradigma	Descrição sobre a organização
Clássica	1900 a 1930	-Administração científica; -Abordagem descritiva; -Abordagem burocrática	Velho paradigma	Sistema complexo e fechado orientado pelos fatores técnicos, racionais, normativos de produção eficiente.
Relações humanas	1930 a 1960	- Behaviouristas; -Desenvolvimento organizacional	Velho paradigma	Sistema complexo e fechado, tendo o homem e as relações internas como o centro de análise.
Sistemas abertos e da contingência	1960 a 1970	- Neoclássica; -Administração por objetivos	Novo paradigma	Sistema aberto que se relaciona com o seu meio envolvente (interno e externo), dando maior relevância aos resultados finais.
Ação concreta e emergentes	1970 ....	-Abordagem da complexidade	Novo paradigma	Sistema social complexo e aberto, de interação, aprendizagem e produção de conhecimento de forma contínua dentro do seu meio envolvente.

Fonte: Elaboração própria

Com a incursão feita sobre as teorias que orientam o processo da análise organizacional, segue-se agora uma abordagem do conceito de organização.

### 1.1.2. Conceito de organização

Segundo Schein (1968, p. 29), uma organização “é a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”. O autor procura mostrar que todas as atividades a serem desenvolvidas na organização devem estar coordenadas, para se alcançar as finalidades ou objetivos propostos inicialmente no grupo. Para isto, é necessário que se faça a divisão das funções e das tarefas a serem desenvolvidas, tendo em conta a posição de cada integrante na organização.

Para Tiffin e McCormick (1969, p. 515), uma organização “consiste em sistema social firmemente unido, funcionando eficientemente. [...] composto de grupos de trabalho entrosados”. Acrescenta-se ainda que “o termo organização refere-se ao complexo padrão de comunicações e relações num grupo de seres humanos” (Simon, 1976, citado por Vala et al, 1994, p. 41.). Ghoshal e Moran (1996, citado por Magalhães, 2005, p. 22) mantêm a mesma perspectiva, sustentando que uma organização é o “resultado da ação das pessoas que nela

operam, com o seu vasto capital de conhecimento e de aspirações.”

Outros autores defendem a ideia da organização como um meio socioeconómico e de corporização humana. Esta ideia encontra-se nas palavras de Sousa (1990, p. 18), quando afirma que a organização se apresenta “como um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios”.

Logo, as organizações:

- São constituídas por grupos de pessoas que procuram unir todos seus saberes, capacidades e competências, sejam elas físicas, intelectuais ou técnicas, em prol de objetivos determinados, como consequência da divisão social do trabalho;
- Independentemente dos objetivos gerais que orientam as atividades das organizações, os indivíduos que as constituem também são orientados por objetivos próprios.

Bilhim (2005) salienta que o termo organização tem origem no grego «organon», o que significa instrumento, utensílio. O mesmo autor considera a organização como “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos” (*idem*, p. 21).

Nesta linha de pensamento podemos dizer que a organização é uma unidade ou entidade social porque é constituída por duas ou mais pessoas caracterizadas pelas relações (formal e informal) existentes entre elas, cujas suas atividades são realizadas de maneira estruturada e diferenciadas, tendo em conta as metas a serem alcançadas. É importante dizer que toda e qualquer organização é movida pelos seus objetivos. Este objetivo serve como um dos fatores do seu reconhecimento ao nível da sociedade.

Outra perspetiva que considera a organização como resultado da interação social é apresentada por Lima, quando considera que “as organizações são sempre as pessoas em interação social, e porque os atores [...] dispõem sempre de margens de autonomia relativa, mesmo quando a autonomia não se encontra juridicamente consagrada e formalmente reconhecida e regulamentada” (Lima, 2002, p. 33).

Também se considera a organização como um sistema complexo que resulta da interação social, o que demonstra claramente um pensamento voltado para a organização como um sistema vivo, estando constituída por pessoas e grupos de pessoas, orientadas por objetivos específicos

e como constituintes de uma determinada sociedade. Sendo assim, a troca de informações (matéria e energia) torna-se um elemento essencial da organização. Não obstante, cada organização apresenta características específicas como marco diferenciador do meio envolvente em que se encontra. Ou seja, estando dentro de uma sociedade composta por outras organizações (públicas ou privadas), ela procura se diferenciar das outras (Silva, s/d).

Autores como Préve (2012) e Schultz (2016), afirmam que as organizações fazem parte do sistema social e que existe uma complementaridade entre as organizações e a sociedade. Os mesmos autores defendem que nascemos (*no hospital*), estudamos (*na escola*), nos alimentamos (*em cooperativas, mercados de alimentos*), nos divertimos (*em clubes recreativos*), trabalhamos (*em fábricas, escritórios e outras entidades*), em organizações.

Fruto desta interação, a organização é considerada como “um sistema de comportamentos sociais interligado por seus participantes” (Préve, 2012, p. 8). Não obstante a distinção feita entre organização formal e informal, esta última inerente à primeira, Souza (2012, citado por Schultz, 2016, p. 24) considera a organização como “[...] um local de ação social e [...] processo social”.

Tendo em conta as várias ideias analisadas, verificamos duas perspectivas sobre o conceito de organização:

- 1) Aquela que destaca o desenvolvimento das atividades na organização, em detrimento das relações sociais;
- 2) Aquela que perspectiva a organização como resultado de uma unidade social, tendo o homem e as suas relações como o centro de análise.

Das duas perspectivas apresentadas, assumimos neste trabalho a segunda, traduzida na ideia de que a organização é um sistema social constituído por grupos de pessoas, que realizam as suas atividades devidamente coordenadas através de uma divisão hierárquica, com vista a alcançar os objetivos traçados.

### **1.1.3. Estrutura e funcionamento organizacional**

Toda organização procura obter o melhor funcionamento possível. Este funcionamento reflete-se nos objetivos alcançados, sendo o resultado da forma como a organização está organizada ou estruturada.

Partindo do pressuposto que uma organização é uma unidade social constituída por pessoas, meios materiais e imateriais, que coordenam esforços mediante as atividades que realizam, para alcançar um determinado objetivo, a organização encontra-se consubstanciada

nas relações que são desenvolvidas tanto no seu interior como no exterior. Logo, a estrutura organizacional é a maneira como uma organização organiza, coordena e controla toda a atividade desenvolvida pelos elementos que a integram.

Mintzberg (1995, p. 20) apresenta a ideia de que a estrutura organizacional é “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, [...] assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. Esta divisão estrutural refere-se aos departamentos, grupos, atividades e tarefas realizadas por cada elemento da organização.

A realização das atividades não indica a execução do trabalho de maneira individual; pelo contrário é necessária a comunicação, seja ela formal ou informal, para se alcançar o propósito final da organização. Tal como afirma Likert (1961, citado por Tiffin e McCormick, 1969, p. 522), “uma organização funcionará melhor quando seu pessoal trabalhar como membros de grupos de trabalho grandemente eficientes com altas metas de realização”. Desta comunicação, na realização das tarefas, resulta a operacionalização da estrutura organizacional, que, por sua vez, demonstra como é o funcionamento da organização.

Assim sendo, o funcionamento organizacional é o processo de operacionalização, através do mecanismo de coordenação, das partes que constituem a organização. De realçar que esta estrutura organizacional normalmente aparece sob a forma de um organograma institucional. A partir deste consegue-se ver ‘quem é quem’ na organização.

Bilhim (2006, p. 23) considera que uma estrutura organizacional é caracterizada pela sua

- “Complexidade;
- Formalização;
- Centralização”.

A *complexidade* diz respeito ao nível da diferenciação dos indivíduos e das estruturas que constituem a organização, estando subdividida (Bilhim, 2006) em três fatores: diferenciação horizontal, vertical e espacial.

O primeiro fator, diferenciação horizontal, salienta o grau de especialização dos indivíduos e dos departamentos na organização. Subdivididos em dois grupos, aqui encontram-se indivíduos com um grau de especialização ou formação elevada e baixa. Os professores, médicos, administradores ou gestores de empresas são exemplos de indivíduos que têm um grau de especialização alto, porque assim exigem as funções por eles desempenhadas. Aos operadores de base não é exigido uma elevada formação, tendo em conta a simplicidade e rotinização das

suas atividades, mas é necessário um certo domínio para as exercer. Quanto mais complexa for a organização, mais esta será departamentalizada, ou seja, a departamentalização é o “modo pelo qual cada organização coordena, através da diferenciação horizontal, as suas atividades” (Bilhim, 2006, p. 138). Isso vem demonstrar que cada departamento deve ocupar-se de uma determinada atividade específica.

A hierarquia na organização é o núcleo central do segundo fator de complexidade. Parafraseando Bilhim (2006, p. 138), *“a diferenciação vertical ou hierárquica refere-se à profundidade da estrutura organizacional, que é medida através do número de níveis hierárquicos, do topo aos mais baixos”*.

Este fator marca de forma específica a linha que separa os gestores de topo e os indivíduos que se encontram na base da organização. Fala-se ainda da estratificação ou posições que cada indivíduo ocupa de cima para baixo, refletindo-se na autoridade e controlo que ocorre no seio organizacional.

Por último, o terceiro fator da complexidade, diferenciação espacial. É caracterizada pela distribuição espacial e regional da organização. A distribuição espacial, diz respeito a forma como os indivíduos se encontram distribuídos no interior da organização. Já a distribuição regional, é a forma de como a organização se encontra distribuída/ dividida nas diferentes regiões que opera, podendo ser nacional ou internacionalmente. Também considerada como dispersão geográfica (Bilhim, 2006), apresenta-se tanto na forma vertical, como na forma horizontal. Este fator tem maior probabilidade de ser influenciado por uma comunicação deficiente, sobretudo nas organizações complexas, tendo em conta a necessidade do processo de expansão territorial das suas atividades.

A *formalização*, como segunda componente da estrutura organizacional, diz respeito ao controlo, através de normas escritas ou não, de toda a atividade desenvolvida pelo indivíduo na organização. Toda a organização procura orientar as atividades desenvolvidas pelos seus integrantes, de forma a atingir os objetivos pretendidos. Esta orientação, quando é feita de maneira a diminuir e retirar a autonomia e criatividade dos indivíduos, traduz-se na formalização. Pelo contrário, quando os indivíduos têm margem de autonomia de decisão na organização, estamos diante de uma organização com baixa formalização. Logo, distinguimos dois tipos de formalização: alta e baixa.

Na visão de Bilhim (2006, p. 143), a formalização é “um recurso ao dispor da organização para regular o comportamento dos seus membros, e indicar-lhes (por escrito) o que devem fazer”. Com a formalização, procura-se alcançar os seguintes objetivos (*idem*):

- “Reduzir os comportamentos desadequados;
- Assegurar que as tarefas são executadas de modo consistente;
- Ajudar a garantir o esforço coordenado”.

A formalização, sobretudo a alta, é típica das organizações que têm uma estrutura complexa e burocrática, visando a estandardização dos procedimentos de trabalho.

A terceira e última componente da estrutura organizacional é a *centralização*. Esta é entendida como o processo de concentração de poder e decisões, num determinado nível da organização. Conforme alude Mintzberg (1995, p. 209), uma “[...] estrutura é centralizada quando todos os poderes de decisão se situam num único ponto da organização [...]”.

Este fato (concentração de poder e decisões) acontece, com maior frequência, no nível superior das organizações. Quando a organização não comunga o poder de decisão com os indivíduos da linha intermédia e de base é considerada como uma organização centralizada. Como observa Hage (1980, citado por Bilhim, 2006, p. 146), a centralização é medida pelo “nível e [...] variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas”. Isto quer dizer, que quanto menos indivíduos participam nas decisões, mais a organização se torna centralizada.

Do lado oposto, encontra-se aquela organização que procura incluir, de uma ou de outra forma, todos os seus integrantes nos processos de decisões. Logo, estamos perante o processo de descentralização. É isto que, segundo Bilhim (2006, p. 147), a “descentralização significa, [...], delegação de autoridade em hierarquias inferiores, para maioria das decisões, [...]”. Na visão de Mintzberg, uma organização é descentralizada “sempre que o poder se encontra disperso por várias pessoas” (1995, p. 209).

O mesmo autor (Mintzberg, 1995) observa que existem três razões que levam as organizações a adotarem o processo de descentralização:

1. Limitação da capacidade humana;
2. Brevidade das respostas em diferentes situações;
3. Instigação da iniciativa e criatividade.

Quanto mais informações, de diferentes sectores, o indivíduo possuir, maior será a sua limitação para compreender ao detalhe os processos que são realizados na organização. Por este motivo, promove-se a aplicação da descentralização nas organizações. A descentralização, leva a que a organização seja mais rápida nas respostas que deve dar, em diferentes circunstâncias,



simplificando “as comunicações humanas” (Tiffin e McCormick, 1961, p. 518). Este processo também permite maior estímulo dos indivíduos, desenvolvendo o espírito de criatividade e iniciativa, dentro da organização.

Por outro lado, a implementação da descentralização varia, tendo em conta a maneira de distribuição do poder e dos níveis de decisão dentro da organização. Esta circunstância levou Mintzberg (1995, p. 238-239) a classificar a descentralização em cinco tipos:

1. Centralização horizontal e vertical: o poder (formal e informal) encontra-se concentrado no vértice estratégico da organização.
2. Descentralização horizontal limitada (seletiva): o poder formal concentrado no vértice estratégico e a tecnoestrutura concentra todo o poder informal.
3. Descentralização vertical limitada (paralela): maior concentração de poder, no nível médio da linha hierárquica e menor concentração de poder, no vértice estratégico e na tecnoestrutura.
4. Descentralização horizontal e vertical seletiva: o poder está disperso em vários locais. O controlo do poder formal ocorre na dimensão vertical e do poder informal na dimensão horizontal.
5. Descentralização horizontal e vertical: a maior concentração de poder encontra-se no centro operacional e instituições externas.

Na sequência da discussão, sobre a estrutura organizacional, Mintzberg (1995) caracteriza as organizações como:

- Estrutura simples;
- Burocracia mecanicista;
- Burocracia profissional;
- Estrutura divisionalizada; e
- Adhocracia.

Quadro 2 – Configurações estruturais

Configuração	Estrutura simples	Burocracia mecanicista	Burocracia profissional	Estrutura divisionalizada	Adhocracia
Principal mecanismo de coordenação	Supervisão direta	Estandardização de procedimentos	Estandardização de qualificações	Estandardização de resultados	Ajustamento mútuo
Componente chave	Vértice estratégico	Tecnoestrutura	Centro operacional	Linha intermédia	Pessoal de apoio
Formalização e funcionamento	Reduzida e orgânico	Elevada e burocrático	Reduzida e burocrático	Elevada (nas divisões) e burocrático	Reduzida e orgânico
Fatores situacionais	Organização jovem; Pequena dimensão; Ambiente simples e dinâmico; Forte poder do gestor principal	Organização antiga; Grande dimensão; Ambiente simples e estável; Controlo externo	Varia; Ambiente complexo e estável; Sistema técnico não regulado e não sofisticado	Organização antiga; Grande dimensão; Ambiente relativamente simples e estável; Necessidade de poder dos gestores intermédios	Organização jovem; Ambiente complexo e dinâmico; Sistema técnico sofisticado
Força dominante	Centralização	Estandardização	Profissionalização	Balkanização	Colaboração

Fonte: (Adaptado de Mintzberg, 2008, p. 179; Ferreira, Abreu & Caetano, 1998, p. 300)

A primeira configuração, *estrutura simples*, é caracterizada pela supervisão direta - controlo do trabalho dos outros - que funciona como mecanismo de coordenação, porque privilegia o tipo de comunicação informal entre os integrantes na organização (gestor-trabalhador). Esta estrutura é típica de organizações pequenas com um cariz orgânico. O controlo das atividades é feito pelo gestor, muitas vezes sem uma planificação ou formalização e sem seguir uma estandardização como tal. Tem como elemento chave o vértice estratégico, funcionando num ambiente simples e dinâmico.

A segunda configuração é a *burocracia mecanicista*. É uma configuração que caracteriza as organizações complexas, normalmente antigas, de maior tamanho e que funcionam em

ambientes estáveis. Adotam o modelo de rotinização e estandardização das suas atividades. O seu mecanismo de coordenação é feito através da estandardização dos processos de trabalho - programação do conteúdo de trabalho – e dado o facto deste tipo de estrutura ter o máximo auxílio da tecnoestrutura. Esta última considerada como a área que “agrupa os analistas que efetuam esta estandardização” (Mintzberg, 1995, p. 347). Tem como pano de fundo, o controlo das atividades e de quem as realiza, através de uma comunicação extremamente formal e padronizada pelas normas e regras que orientam toda a organização, com maior realce para o centro operacional, porque é ali onde se encontram os operários ou indivíduos da base, geralmente com pouca formação.

Todo o poder da organização, com este tipo de configuração, localiza-se no vértice estratégico ou simplesmente no topo da hierarquia, adotando consigo a característica da centralização. Toda a decisão e orientação é emanada de cima para baixo.

Ao contrário da burocracia mecanicista, que determina e prevê o trabalho realizado pela área operacional, encontramos a terceira configuração, conhecida como *burocracia profissional*. Aqui, o profissional tem maior destaque, fruto do conhecimento e da competência que possui. Assim sendo, regista-se a estandardização das qualificações - especialização da formação, tendo em conta o trabalho realizado - como mecanismo de coordenação das suas próprias atividades. O centro operacional é composto por indivíduos de alta especialização, que controlam as suas tarefas, não funcionando em equipa, mas sim como um grupo. As decisões e orientações normalmente seguem um sentido oposto se comparadas com a configuração anterior, ou seja, se na burocracia mecanicista partem de cima para baixo, aqui partem de baixo para cima.

A *estrutura divisionalizada* funciona como a quarta configuração. Tem como essência a dispersão das suas unidades para diferentes áreas ou regiões, atribuindo-se autonomia a cada unidade. Uma organização procura divisionalizar as suas unidades, tendo em conta o processo de diversificação do mercado e dos seus produtos. Coordenada pela estandardização dos resultados - especificação dos desempenhos a atingir - a organização procura implementar um sistema, que controla os seus desempenhos ou resultados. Ou seja, de forma relativa, a estrutura central ou a sede atribui independência às diferentes unidades e executa o controlo dos resultados das atividades realizadas em cada unidade.

A quinta e última configuração é a *adhocracia*. Tem como mecanismo de coordenação o ajustamento mútuo - comunicação informal - e é caracterizada pela realização das atividades em forma de projeto. Tal como afirma Mintzberg (1995, p. 460), “nas adhocracias os diferentes especialistas devem juntar as suas forças em equipas multidisciplinares, cada uma delas criadas

para um projeto ou para uma inovação específica”.

A formação especializada dos indivíduos do centro operacional, também é um elemento fundamental, tal como na burocracia profissional, diferenciada pela ausência da estandardização das qualificações. Este tipo de estrutura não sobrevive em ambientes estáveis, mas sim de maior complexidade e dinâmica. Não existe uma acentuada formalização na comunicação dos seus integrantes. Pelo contrário, consagra-se maior relação a três grupos: “os responsáveis funcionais, os responsáveis de projeto e os quadros integradores” (Mintzberg, 1995, p. 461). Esta configuração é característica das organizações orgânicas, jovens e inovadoras.

## **1.2. Nota metodológica**

Apresentamos de seguida as etapas metodológicas escolhidas para a caracterização e análise da organização onde desenvolvemos o estágio. Esta etapa encontra-se estruturada em três (3) fases.

A primeira fase diz respeito à apresentação do corpo teórico e conceptual que sustenta o estudo sobre as organizações, estando estruturada em três momentos:

- Teorias e abordagens sobre o estudo das organizações;
- Conceito de organização;
- Estrutura e funcionamento organizacional;

A segunda fase aborda sobre a mobilização das técnicas de recolha e tratamento dos dados. Por último, a terceira fase relata a caracterização, apresentação e análise da empresa Vantagem+.

Quadro 3 – Etapas metodológicas

1- Conceitos utilizados para a caracterização do local de estágio	- Corpo teórico e conceptual
2- Técnicas de recolha e tratamento de dados	- Análise documental <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa documental/arquivística</li> </ul>
	- Entrevista semiestruturada <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadora Pedagógica</li> </ul>
	- Observação participante <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de campo</li> </ul>
	- Análise dos dados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de conteúdo;</li> <li>• Definição de categorias e subcategorias de análise</li> </ul>
3- Caracterização da empresa Vantagem+	- Apresentação da organização
	- Análise da estrutura da organização <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuração burocrático profissional</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

### 1.2.1. Tipo de Investigação

O estudo sobre a caracterização e análise da organização onde decorreu o nosso estágio enquadra-se na abordagem qualitativa, tendo o estudo de caso como estratégia de investigação aplicada. Com a finalidade de analisar um determinado caso específico no meio social e natural, Gall e colaboradores (2007, citado por Amado, 2014, p. 124) diz que essa estratégia visa o “estudo em profundidade de um ou mais exemplos de fenómeno no seu contexto natural, que reflete a perspetiva dos participantes nele envolvidos”. Para Merriam (1988, citado por Bogdan e Biklen, 1994, p. 89) “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”.

Estas ideias demonstram claramente a grande complexidade, variedade e flexibilidade que caracteriza este tipo de estratégia investigativa, estudo de caso, isto tendo em conta os objetivos e as questões da investigação, assim como o corpo teórico de base desenvolvido. O estudo de caso permite alcançar um conhecimento profundo do fenómeno a estudar e representa uma abordagem interpretativa, unindo o plano da compreensão, ação e ética.

Existem diferentes tipos de estudos de caso: estudos de caso organizacionais, estudos de

caso de observação, histórias de vida e a investigação-ação (Bogdan e Biklen, 1994; Afonso, 2005). Cada um desses estudos apresentam características próprias para o seu desenvolvimento ou aplicação num determinado projeto de investigação. Para o nosso trabalho em concreto, aplicamos o estudo de caso organizacional, com o objetivo de conhecer a organização onde realizamos o estágio. Pretende-se compreender o seu passado, presente e futuro - surgimento, serviço/ área de atuação, crescimento e desenvolvimento, expansão, estrutura funcional (formal e informal), estado atual e a perspetiva futura.

Tendo em conta as finalidades a alcançar, os estudos de caso podem apresentar-se como, descritivos/ intrínsecos, teórico e abstrato/ instrumentais e o concreto/ múltiplos. Com objetivo de clarificar a modalidade aplicada no nosso estudo, o estudo descritivo/ intrínseco foi a modalidade por nós aplicada, para a descrição da organização, Vantagem+, através da observação participante, entrevista e análise documental/ arquivística no seio da organização. Esta modalidade, estudo de caso descritivo, visa o “conhecimento aprofundado de uma situação concreta no que ela tem de específico e único” (Afonso, 2005, p. 71).

### **1.2.2. Técnicas de recolha de dados**

Na operacionalização da recolha e tratamento dos dados e tendo em conta a abordagem metodológica (qualitativa), fizemos o uso das técnicas que se complementam com a metodologia aplicada, tais como, a análise documental/ arquivística, entrevista semiestruturada, observação participante, também conhecida como a técnica de pesquisa no ‘terreno’.

#### **Análise documental/ arquivística**

A análise documental é uma técnica que consiste na obtenção de informações para a investigação, através de materiais previamente elaborados, redigidos e arquivados pelas instituições ou pessoas singulares. Diz respeito a todo o documento ao qual o investigador tem acesso no campo de pesquisa. Tal como afirma Afonso (2005, p. 88) “a pesquisa arquivística consiste na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”. A utilização desta técnica permitiu-nos obter informações sobre o surgimento da Vantagem+, desde a sua visão, missão, objetivos, valores, áreas de serviços, tipo de formação e público-alvo, estrutura ou organograma, descrição das funções por cada área/ departamento e regras da utilização do centro de formação.

Tendo em conta a natureza, os documentos podem ser públicos, privados e oficiais (Bogdan e Biklen, 1994; Afonso, 2005). Para este estudo recorreremos à análise de documentos

oficiais, como toda a documentação da empresa de cariz restrito na sua utilização. Adicionalmente foram considerados documentos públicos, como documentos da empresa que podem ser divulgados e distribuídos pelas mais diversas formas ao público. Para esse processo também tivemos acesso ao *website* da organização na internet.

Quadro 4 – Documentação analisada para a caracterização da organização Vantagem+

Documentos oficiais da organização	Documentos públicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decisão Aprovação da DGERT_Certificação V+;</li> <li>✓ Guia do Formador;</li> <li>✓ Manual de Funções_2015;</li> <li>✓ Manual de Qualidade da Atividade Formativa – Versão 1.2014;</li> <li>✓ Regulamento de Utilização do Centro de Formação da Vantagem+;</li> <li>✓ Processo de Gestão Estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brochuras: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Calendário de formação 2017/2018</li> <li>-Calendário de formação 2018/2019</li> </ul> </li> <li>✓ Apresentação institucional 2017;</li> <li>✓ Dot Digital Group_Dot-Vantagem</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

### **Entrevista**

A entrevista é uma das técnicas de recolha de dados utilizada em estudos qualitativos. Esta técnica “consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra” (Morgan, 1988, citado por Bogdan e Biklen, 1994, p. 134). A sua utilização remete, para a compreensão de como os outros interpretam o fenómeno ou contexto de estudo. A entrevista pode ser estruturada, não estruturada e semiestruturada.

No nosso trabalho, optámos pela entrevista semiestruturada. Caracterizada pela sua flexibilidade, a entrevista semiestruturada exige a elaboração de um dispositivo que se chama guião de entrevista, cuja estrutura é composta por “objetivos, questões e itens ou tópicos” (Afonso, 2005, p. 99).

A entrevista foi aplicada à Coordenadora Pedagógica da organização, com o auxílio do guião de entrevista (anexo 1) e o aparelho de gravação de som. Teve lugar no anfiteatro do escritório da Vantagem+, no dia 27 de Dezembro de 2018. Com uma hora e trinta minutos (1h:30') de duração, a entrevista teve como objetivos gerais, compreender a história e desenvolvimento da Vantagem+ e conhecer a estrutura e o funcionamento organizacional da Vantagem+. Tendo-se respeitado a confidencialidade, o recurso a esta técnica foi muito

importante, porque nos permitiu obter informações às quais não tivemos acesso através da técnica de análise documental/ arquivística e da observação<sup>4</sup>.

### **Observação Participante**

Existem informações indispensáveis para o processo de investigação, que não são obtidas a partir da análise de documentos/ arquivística ou pela entrevista. Com objetivo de conhecer e compreender o *modus operandi* da organização, optámos pela observação participante. Esta técnica permite ao investigador vivenciar as relações interpessoais, os incidentes, a forma de organização e construir o seu próprio panorama sobre um determinado contexto. É a técnica em que o investigador tem que ser igual a si mesmo para retratar os acontecimentos como estes decorreram (Afonso, 2005).

Adotamos a observação não estruturada “conduzida quando o investigador quer descrever e compreender o modo como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam num determinado contexto social, [implicando] que o investigador se insira na situação (...) e observe o próprio contexto, padrões das relações entre as pessoas, o modo como reagem aos eventos que ocorrem” (Cozby, 1989, citado por Afonso, 2005, p. 92).

O processo de observação na Vantagem+ decorreu em duas fases. A primeira ocorreu entre os meses de março a maio de 2018, estando o estagiário na organização três vezes na semana, durante três horas por dia. A segunda fase estendeu-se de setembro de 2018 a julho de 2019, passando o estagiário quatro horas por dia na empresa, durante quatro vezes na semana. Estas observações tiveram como objetivos analisar o ambiente, as atitudes, interações, os incidentes e os eventos que ocorreram em todos espaços da Vantagem+ - ilhas departamentais, ‘aquário’/ sala de reuniões, salas de formação, parque das impressoras, anfiteatro, copa, etc. A partir das observações feitas passámos a conhecer e compreender o funcionamento e a estrutura da Vantagem+. Estas observações foram realizadas com o auxílio das notas de campo, sendo o seu corpo constituído pelos seguintes pontos: data e hora, atividade desenvolvida, acontecimentos, pessoal envolvido e local/ instalações, tal como está ilustrado no quadro que se segue.

---

<sup>4</sup> De realçar que a entrevista se desenvolveu num clima tranquilo, em que o entrevistador e a entrevistada ‘mergulharam’ numa conversa muito animada e descontraída.



Quadro 5 – Grelha de registo das notas de campo

Data e hora	Nº de nota de campo	Assunto/ atividade desenvolvida	Acontecimentos	Pessoal envolvido/ observado	Local/ instalações

Fonte: Elaboração própria

Também é importante dizer que sentimos algumas dificuldades em tomar alguns apontamentos sobre a organização, tendo em conta que fomos realizando diversos trabalhos, no departamento de formação. Este fato retirou-nos tempo para a observação. Mesmo assim, sentimos que conseguimos recolher, através das três técnicas, dados suficientes para a caracterização e a análise da Vantagem+.

### **Análise de dados**

O processo de análise dos dados foi feito com recurso à técnica de análise de conteúdo, uma técnica que permite organizar, classificar e examinar com profundidade o conteúdo dos dados recolhidos através das técnicas de análise documental/ arquivística, entrevista e observação. Segundo Robert e Bouillaguet (1997, citado por Amado, 2014, p. 304), a análise de conteúdo é entendida “como uma técnica que possibilita o exame metódico, sistemático, objetivo e, em determinadas ocasiões, quantitativo, do conteúdo de certos textos, com vista a classificar e a interpretar os seus elementos constitutivos e que não são totalmente acessíveis à leitura imediata”. A finalidade desta técnica consiste em “efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (Vala, 1986, citado por Amado, 2014, p. 304).

Assim sendo, desenvolvemos um sistema de codificação, constituído por dimensão, categorias, subcategorias e indicadores, para sistematizar a informação recolhida acerca da organização. Este trabalho permitiu-nos escolher os dados mais importantes para a descrição e caracterização da Vantagem+. A seguir apresentamos o quadro onde se encontram as dimensões, categorias, subcategorias e indicadores produzidos na análise da entrevista.

Quadro 6 – Categorização da análise de conteúdo da entrevista a Coordenadora Pedagógica

Dimensão	Categorias	Subcategorias	Indicadores
1. Organização	1.1. Estrutura organizacional	1.1.1. Função de cada departamento	Atividades inerentes a cada departamento
	1.2. Critérios de recrutamento dos trabalhadores e formadores	1.2.1. Requisitos para a contratação dos trabalhadores e formadores	Nível de formação e experiência de trabalho
	1.3. Formalização no trabalho	1.1.3. Partilha dos espaços no trabalho	Espaços usados pelos trabalhadores na empresa
		1.1.3.1. Procedimento de trabalho	Regras e normas que orientam o trabalho
		1.1.3.2. Inclusão dos trabalhadores nas decisões da empresa	Grau de participação dos trabalhadores na tomada de decisões

Fonte: Elaboração própria

### 1.3. Caracterização da empresa – Vantagem+

Esta parte do trabalho tem como propósito central descrever as atividades da empresa Vantagem+ no mercado da educação e formação, bem como a compreensão desta organização a partir das abordagens teóricas identificadas anteriormente. Assim, apresentamos a caracterização da empresa, tendo em consideração a visão, missão, os objetivos, valores, as áreas de serviços, a formação e o público-alvo. Esta caracterização é realizada com base na informação disponibilizada na página de *internet*<sup>5</sup>, no manual de funções, catálogo de formação da empresa (Vantagem+, 2014; Vantagem+, 2017/2018), nas entrevistas e notas de campo.

#### 1.3.1. Apresentação da organização

A Vantagem+ é uma empresa portuguesa fundada em 1993, cuja sede se localiza em Lisboa. Presta serviços na área da formação profissional aos níveis local e internacional. Segundo o Catálogo de Formação 2017/2018 (Vantagem+, 2017, p. 4), esta empresa é “orientada por uma estratégia global e diversificada de sucesso, atingindo nos últimos anos o estatuto de PME líder e PME excelência”.

Tendo o seu foco no crescimento e na expansão internacional, a Vantagem+ atua nos mercados de Angola, Brasil, Cabo-Verde, São Tomé e Príncipe e Moçambique. Tem instalações

<sup>5</sup> In <http://www.vantagem.com/contacto.aspx> - 28/02/2018

próprias em Angola e Moçambique. Em Portugal, para além de Lisboa, também atua nas cidades do Porto e de Leiria.

### **Visão**

Segundo a informação disponibilizada no Catálogo de Formação 2017/2018 (Vantagem+, 2017, p. 4), a Vantagem+ tem como visão “ser a melhor, maior, e mais rentável empresa de formação em Portugal, Angola, Moçambique e nos principais países de língua portuguesa (CPLP)”.

### **Missão**

Antes de falarmos da missão, salientamos dois elementos que segundo a análise feita tanto ao catálogo de formação como ao *website*, encontram-se bem patentes e servem como base para a missão da empresa: o desenvolvimento de competências do capital humano e a competitividade da empresa. Tendo em conta a mesma fonte, a missão da empresa é “ser reconhecida pelo mercado como líder na formação para profissionais, prestando serviços de formação que ajudem os clientes a reforçar as competências do seu capital humano, potenciando o seu investimento na formação e contribuindo desta forma para a sua competitividade” (Vantagem+, 2017, p. 4).

### **Objetivos**

Os objetivos da Vantagem+ encontram-se baseados em três eixos de intervenção, nomeadamente eixo melhor, eixo maior e o eixo rentável. O eixo melhor diz respeito a qualidade dos serviços prestados ao público. Os eixos maior e rentável consistem na quantidade (por exemplo, o número de formações realizadas por cada ano) de serviços prestados ao público (Vantagem+, 2017). Ficando sintetizado da seguinte forma:

- Melhorar a qualidade do serviço → eixo melhor;
- Ganhar quota anual de mercado → eixo maior;
- Manter a margem bruta das vendas em níveis superiores → eixo mais rentável.

### **Valores**

Conforme podemos encontrar em documentos consultados (Vantagem+, 2017), os valores desta empresa espelham-se nos seguintes elementos:

- Confiança;

- Qualidade;
- Relacionamento forte com o cliente;
- Imagem e postura dos seus profissionais;
- Sentido de ética pessoal e profissional.

### **Áreas de serviços, tipo de formação e público-alvo**

A Vantagem+ é uma empresa reconhecida pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), estando certificada em 31 áreas de formação:

- Desenvolvimento pessoal;
- Formação de professores e formadores de áreas tecnológicas;
- Audiovisuais e produção dos média;
- Línguas e literaturas estrangeiras;
- Língua e literatura materna;
- Economia;
- Biblioteconomia, arquivo e documentação (BAD);
- Comércio;
- Marketing e publicidade;
- Finanças, banca e seguros;
- Contabilidade e fiscalidade;
- Gestão e administração;
- Secretariado e trabalho administrativo;
- Enquadramento na organização/ empresa;
- Direito;
- Ciências informáticas;
- Informática na ótica do utilizador;
- Metalurgia e metalomecânica;
- Eletricidade e automação;
- Eletricidade e energia;
- Indústrias alimentares;
- Indústrias extrativas;
- Arquitetura e urbanismo;
- Construção civil e engenharia civil;
- Hotelaria e restauração;

- Turismo e lazer;
- Serviços de transporte;
- Tecnologia de proteção do ambiente;
- Serviços de saúde pública;
- Proteção de pessoas e bens;
- Segurança e higiene no trabalho.

A partir destas áreas de formação, já foram levados a cabo mais de 2.000 cursos profissionais nas mais diversas modalidades de formação profissional:

- interempresas,
- intraempresas,
- personalizada “*one to one*”,
- *outdoor*,
- seminários,
- conferências.

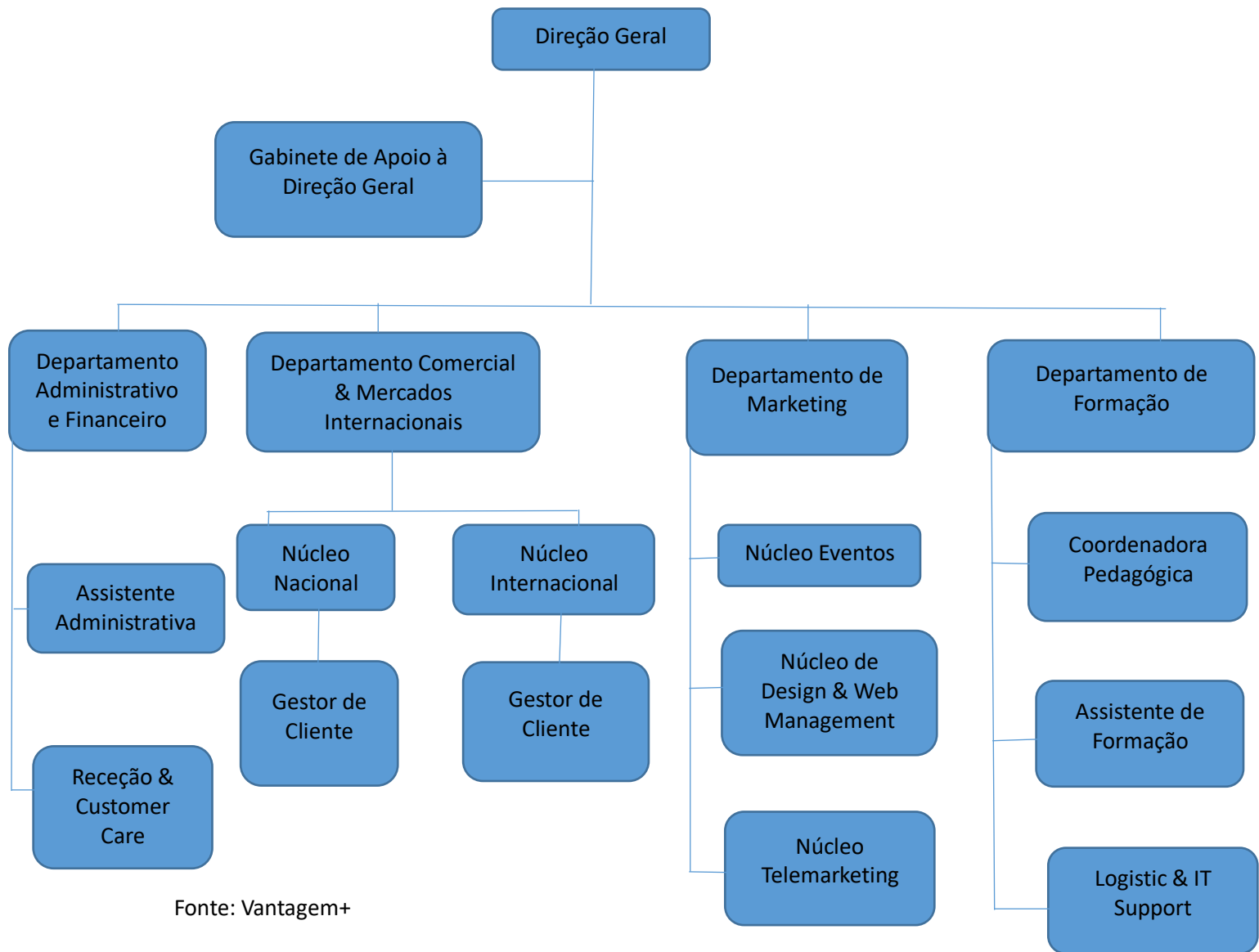
De realçar, que a empresa também presta serviços de consultoria nas áreas de recursos humanos e *coaching*.

As ações de formação interempresas são cursos ministrados nos centros da Vantagem+ (Lisboa, Luanda e Porto), seguindo um critério previamente estabelecido, segundo o calendário da formação. As ações de formação intraempresas são cursos que requerem uma adaptação às necessidades e exigências dos clientes, também chamadas de ações de formação à medida, sendo construídas com a máxima participação da vivência do cliente. A formação personalizada *one to one* inclui ações de formação ministradas de acordo com as necessidades e preferências do cliente, podendo ser ministrada nas instalações da Vantagem+ ou do próprio cliente. Dando ênfase a esta modalidade formativa, é disponibilizado um formador para ministrar a formação de forma individual. Por último e não menos importante, a formação *outdoor* é considerada um complemento à formação em sala, pois visa o desenvolvimento das competências transversais dos recursos humanos, através de atividades desenvolvidas no âmbito de projetos (Vantagem+, 2017). Essas modalidades formativas podem ser desenvolvidas a partir das ofertas ou plano de formação da Vantagem+ (curso *standar*), bem como do desenvolvimento de novos cursos adaptados à realidade do cliente (ESP’S). Durante a nossa atividade de estágio, constatámos que os seminários e as conferências foram sempre realizados nas instalações da Vantagem+.

Ainda de acordo com o Catálogo de Formação 2017/2018 (Vantagem+, 2017, p. 5), “a Vantagem+ conta com uma equipa pluridisciplinar de pessoas experientes em metodologias de diagnóstico de necessidades, planeamento, conceção e desenho de cursos de formação, organização de ações de formação, desenvolvimento de formação, avaliação e acompanhamento de processos formativos, bem como em metodologias de diagnóstico e conceção de planos de consultoria em diversos domínios dos recursos humanos”. De acordo com a linha de investigação, acreditamos que estamos perante uma empresa especializada e com muita experiência na formação e na consultoria bem como inclui profissionais detentores de competências variadas.

### Estrutura/organograma da Vantagem+

Figura 1 – Organograma da Vantagem+



Fonte: Vantagem+

A empresa Vantagem+ tem uma estrutura constituída por cinco áreas ou departamentos, conforme ilustra o organograma (figura nº 1):

1. Direção Geral;
2. Departamento Administrativo e Financeiro;
3. Departamento Comercial e Mercados Internacionais;
4. Departamento de Marketing;

## 5. Departamento de Formação

A Direção Geral da empresa é formada por três elementos: diretor geral, diretora geral e o gabinete de apoio à direção geral. Tem como principal missão “assegurar a obtenção dos resultados definidos nos planos operacionais e administrativos, [...], dentro das diretrizes estratégicas e operacionais estabelecidas, por meio da coordenação geral de todas as áreas de negócio da empresa” (Vantagem+, 2014, p. 04). Assim sendo, esta área procura realizar o seu trabalho, criando junto de outros departamentos políticas e filosofia que orientam todas as unidades que constituem a empresa. Procura coordenar todos os planos de ação estratégicas e operacionais, para se alcançar os objetivos globais da empresa.

Constituído pelo diretor financeiro e administrativo, pela assistente administrativa e pela rececionista, o departamento administrativo e financeiro funciona para garantir “a implementação dos processos de planeamento, organização e controlo da área administrativa e financeira da empresa” (*idem*, p. 38). Este setor tem como essência das suas atividades o controlo administrativo e financeiro de todos trabalhos desenvolvidos nos restantes departamentos da empresa, bem como os processos de contrato, cobrança e “pagamento do pessoal, do Estado e dos fornecedores” (*ibidem*).

O departamento comercial e mercados internacionais tem como principal função gerir a carteira de clientes e vender os serviços prestados pela empresa. Conforme é descrito no manual de funções (Vantagem+, 2014, p. 30) “o Departamento Comercial & Mercados Internacionais tem como missão operacionalizar estratégias e táticas que permitam à empresa ultrapassar os objetivos de vendas estabelecidos pela direção geral”.

Este departamento está subdividido em dois setores, nomeadamente o núcleo nacional e o núcleo internacional. O primeiro núcleo coordena e procura manter contato, de forma permanente, com a carteira de clientes assíduos e potenciais clientes da empresa em Portugal. O segundo núcleo desempenha o mesmo trabalho com os clientes e potenciais clientes que se encontram fora de Portugal, especificamente em Angola e Moçambique.

Sob a coordenação do diretor comercial, as gestoras de clientes procuram manter relações comerciais de proximidade, através de telefonemas, reuniões presenciais e *emails*, com os clientes “desde a prospeção, reuniões, elaboração de propostas, venda e seguimento” (Vantagem+, 2014, p. 30).

O departamento de *marketing* trata de toda a publicidade, comunicação e imagem institucional da empresa. A sua missão passa pela “definição estratégica e implementação de



ações de marketing que sustentam os principais objetivos da empresa” (Vantagem+, 2014, p. 17). Para concretização desta missão, é levada a cabo uma série de atividades, segmentadas em três ações principais:

1. Criação e gestão de eventos;
2. *Design e web management*;
3. *Telemarketing*.

A criação e gestão de eventos é uma atividade realizada pela diretora de *marketing*. Aqui, planifica-se, organiza-se e controla-se todos os eventos, tais como seminários, *workshops* e conferências. Independentemente de os dossiers técnico pedagógico serem preparados e encerrados pelo departamento de formação, é o setor de *marketing* que dinamiza todas atividades relacionadas com estes eventos já mencionados, tanto ao nível nacional como internacional.

Realizam-se contatos com oradores (nacionais e internacionais) e fornecedores relativamente ao dossier logístico, ao/à local/sala (quando necessário), *coffeebreack*, montagem de som, painéis publicitários, etc. Alguns oradores fazem parte da bolsa de formadores da Vantagem+, outros não, sendo contactados exclusivamente, para os grandes eventos realizados, em cada final de ano, tendo como exemplo, o seminário de *Coaching For Leadership*, com Marshall Goldsmith, em dezembro de 2018.

No *design e web management*, realizam-se ações relacionadas com a gestão, atualização dos conteúdos e da *newsletter* no *website*. Esta área do marketing também é responsável pela criação “gráfica de brochuras, catálogo de formação, animação do site na *web*, *banners* publicitários e publicidades específicas” (Vantagem+, 2014, p. 18), na empresa.

A área do *telemarketing* é responsável pela disseminação de todos os produtos da empresa aos clientes e potenciais clientes, fazendo recurso maioritariamente ao meio telefónico. Por este motivo, também é considerada como ‘venda ao telefone’. Com objetivo de garantir o normal funcionamento do departamento de marketing, as assistentes de *telemarketing* funcionam em estreita colaboração com a diretora do departamento, auxiliando nos serviços de controlo das inscrições, cancelamentos e substituições, dos participantes, bem como também prestam serviços de informação e esclarecimento, relativo às ações de formação e aos eventos, nacionais e internacionais.

Sendo o local onde realizamos o nosso estágio, achamos por bem dar uma explicação pormenorizada sobre o departamento de formação. Antes ainda faremos, contudo, uma

caraterização da empresa, tendo em conta o modelo teórico utilizado.

### **1.3.2. Departamento de formação da Vantagem+**

O departamento de formação (Vantagem+, 2014) é o órgão que tem como função gerir as ações de formação com a máxima qualidade possível. Esta qualidade serve como barómetro para a satisfação dos formandos.

Face à complexidade do trabalho desenvolvido, este departamento é constituído por quatro (4) técnicos internos<sup>6</sup>, nomeadamente o diretor de departamento, a coordenadora pedagógica/ técnica de formação, a assistente de formação e o técnico de logística e suporte (*Logistic & IT Support*). Os formadores também fazem parte desta área e são considerados como técnicos externos<sup>7</sup>, isto porque a empresa não possui formadores internos. Os formadores constam de uma base de dados, onde se encontram os dados relativos a cada formador que venha a ser selecionado, tendo em conta a sua área de formação ou especialidade.

Cada elemento do departamento, realiza as suas atividades, segundo os diferentes momentos/ fases<sup>8</sup> que orientam todo processo formativo na Vantagem+, designadamente

- Organização da formação;
- Implementação da formação;
- Avaliação da formação.

A orientação e coordenação das atividades é realizada pelo diretor do departamento. O mesmo (diretor do departamento) trabalha em conjunto com outros departamentos em todos os momentos das ações formativas para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos. É ele que tem a responsabilidade de planificar e elaborar os programas de formação, “calendarizando as intervenções, prevendo os meios físicos, os recursos humanos e financeiros a afetar” (Vantagem+, 2014, p. 7). Esta atividade é realizada anualmente, como indicamos numa nota de campo:

---

<sup>6</sup> Trabalhadores internos da empresa.

<sup>7</sup> Trabalhadores externos da empresa.

<sup>8</sup> Estes momentos/ fases refletem a forma de organização dos processos de formação na Vantagem+.

Organização da formação: é a fase da preparação de todos elementos afetos a formação, tais como seleção do formador, preparação do dossier técnico pedagógico (DTP), apresentações do conteúdo, exercícios, livros e toda logística necessária.

Implementação da formação: é o momento da realização das sessões formativas.

Avaliação da formação: diz respeito a fase da recolha dos dados de avaliação e a análise desses resultados e encerramento do dossier técnico pedagógico (DTP) da ação formativa.

*“Desde o dia 19 de dezembro de 2018, o diretor do departamento de formação tem estado ocupado na elaboração do plano de intervenção formativa, para o próximo ano”.*

(Notas de campo, 19 de dezembro de 2018)

Para o primeiro momento do processo de formação, a organização da formação, o diretor do departamento identifica os destinatários, os objetivos gerais, o conteúdo programático e as orientações metodológicas que devem fazer parte de cada curso. Realiza o recrutamento de formadores e identifica aqueles que irão assegurar a formação. Também analisa todo o material didático-pedagógico, bem como o material logístico necessário à formação.

Na implementação da formação, o diretor do setor realiza o diagnóstico de necessidades (de forma presencial ou recorrendo a um meio de comunicação, para garantir o cumprimento do regulamento que orienta o processo de formação), a definição dos conteúdos, dos objetivos e das orientações metodológicas. Na última fase do processo de formação, avaliação da formação, o diretor faz a análise de todo o processo formativo, para se verificar se alcançaram os objetivos do curso, isto tendo em conta os resultados qualitativo e quantitativo da ação formativa.

A coordenadora pedagógica/técnica de formação tem como função auxiliar as atividades realizadas pelo diretor do departamento, bem como manter relações de proximidade com os outros departamentos da empresa. No departamento de formação, é a coordenadora pedagógica que mantém a organização e atualização de todo sistema de controlo interno (Gestconta - sistema de operacionalização do processo de formação). É neste sistema, que se faz a gestão de todo processo das ações de formação, realizando tarefas como

- Criação de código dos cursos;
- Inserção de dados dos formandos;
- Preparação dos dossiers técnico pedagógicos dos cursos;
- Preparação dos dossiers técnico pedagógicos dos eventos:
  - ✓ seminários,
  - ✓ workshops,
  - ✓ conferências.
- Elaboração da análise estatística da formação;
- Elaboração e emissão dos certificados;

- Encerramento dos dossiers técnico pedagógico.

Também é da responsabilidade da coordenadora pedagógica realizar o recrutamento e seleção dos formadores, sendo as componentes pedagógica e profissional os requisitos mais importantes neste processo. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma presencial e por videoconferência, como tivemos a oportunidade de observar numa das ocasiões, no caso de um formador de Angola, cujo desfecho foi o seguinte:

*“Depois da videoconferência, a C.P. procurou saber o meu ponto de vista, sobre o formador e ela também deu a sua opinião, dizendo [...] «gostei do formador, mas pode não ser viável para a nossa empresa, isto porque, está mais virado para a área de workshop do que das línguas e não concorda com a nossa oferta de pagamento. Pode ser um obstáculo para a V+, isso porque representa outra empresa» [...]”.*

(Nota de campo, 10 de outubro de 2018)

Ainda na fase da organização da formação, a coordenadora pedagógica trata da operacionalização da estrutura curricular dos conteúdos, horários, modelos e instrumentos de avaliação e da qualidade dos documentos (apresentações em *PowerPoint* e exercícios) elaborados pelos formadores, tendo como critério de qualidade, as seguintes características (Vantagem+, 2014):

- apresentação e legibilidade;
- facilidade de utilização;
- proteção das fontes e dos direitos de autor.

Na fase da implementação da formação, a coordenadora pedagógica também faz o acompanhamento de forma presencial ou por outro meio de comunicação (telefone e *email*), tal como presenciámos em uma das sessões realizadas nas instalações da Vantagem+ Lisboa:

*“[...] Assistimos durante 1 hora à formação na sala A1, cuja formadora foi a [I.S.]. Terminada a sessão, tivemos (eu e a coordenadora pedagógica) uma reunião no ‘aquário’ do escritório que teve a duração de 1 hora, com o objetivo de analisar o desempenho da formadora. Este desempenho foi por ambos considerado regular”.*

(Nota de campo, 19 de outubro de 2018)

Neste momento da formação, a coordenadora presta apoio aos formadores para esclarecimento de qualquer situação que possa ocorrer, como indicamos numa nota de campo:

*“A C.P. é contactada pelos formadores, quando surge uma irregularidade durante a*

*formação”.*

(Nota de campo, 20 de novembro de 2018)

Conforme já vimos, a coordenadora pedagógica elabora os modelos e instrumentos para avaliação. Esta atividade continua até ao último momento da ação formativa. Identifica e propõe ações de melhoria nos cursos realizados, através dos seus resultados, sejam estes qualitativos ou quantitativos. Desta feita, elabora ou orienta (quando necessário) o relatório de balanço dos cursos.

O assistente de formação (posto ocupado por nós durante o estágio) tem como função principal preparar de forma atempada e encerrar o dossier técnico pedagógico dos cursos, seminários, *workshops* e das conferências realizadas nas instalações da Vantagem+ ou da empresa-cliente. Depois da confirmação do departamento de *marketing*, o assistente cria e insere os dados dos cursos no Gestconta e no calendário de formação.

Na organização da formação, o assistente de formação garante a produção dos meios afetos à formação, o dossier técnico pedagógico, a apresentação dos conteúdos elaborados pelos formadores, os exercícios, os blocos de apontamentos, as canetas, as *pendrives* e a guia de pagamento, documento que reflete o contrato do formador com a Vantagem+, como referido numa nota de campo:

*“Preparação de 3 dossiers técnico pedagógico das formações externa”.*

(Nota de campo, 21 de novembro de 2018)

*“Análise e fecho de um dossier técnico pedagógico; preparação de três dossiers técnico pedagógico para formação interna; preparação de dois dossiers técnico pedagógico para formação externa; elaboração e emissão dos certificados de uma formação (seminário)”.*

(Nota de campo, 23 de janeiro de 2019)

*“Controlo das ações formativas da semana, através do gestconta e o calendário de formação; preparação de três dossiers técnico pedagógico para formação externa”.*

(Nota de campo, 08 de abril de 2019)

Também, mantém contato com os formadores, via *email*, com objetivo de solicitar e confirmar a receção dos materiais para a formação (*PPT*, livros e exercícios).

Na implementação da formação, presta assistência aos formadores, seja nas instalações ou fora da Vantagem+. Após a realização da ação, o assistente de formação analisa e encerra o dossier técnico pedagógico, reportando ao diretor ou à técnica de formação situações que

permitam a sua melhoria. Também elabora e emite os certificados dos participantes e insere as avaliações, no sistema de gestão da formação (Gestconta).

O *Logistic & IT Support* (Vantagem+, 2014) é o responsável pela garantia da logística e preparação, de maneira antecipada, das salas e equipamentos, bem como tratamento dos recursos pedagógicos. Através da observação feita, constatámos que a função do técnico de logística e suporte não se limita simplesmente ao departamento de formação, mas abrange toda a empresa, porque realiza a gestão e manutenção, das redes e do *software* e *hardware* dos computadores.

No que diz respeito às ações de formação, cabe a este técnico garantir todo o funcionamento logístico necessário, através da aquisição dos materiais didáticos necessários (como livros), aluguer das salas quando necessário, instalação ou revisão da rede, montagem dos computadores e projetores.

Conforme já foi referido, os formadores não se encontram de forma permanente na Vantagem+. A partir de uma base de dados que inclui dados pessoais, académicos e profissionais, estes são selecionados e contratados para ações formativas específicas, tendo como principal missão “ministrar de acordo com o programa a formação para qual foram alocados/contratados” (Vantagem+, 2014, p. 6).

Antes da realização da formação os formadores, devem preparar o conteúdo da ação formativa, maioritariamente em *PowerPoint*, exercícios, planos de sessão, conforme o conteúdo programático do curso, e comunicam ao departamento de formação a logística a ser garantida à ação formativa. De forma antecipada, enviam para o técnico de formação ou ao assistente de formação essa informação, para que este dê o devido tratamento. No final da formação, cabe ao formador fazer chegar o dossier técnico pedagógico ao departamento de formação para o seu encerramento. Ademais, o formador comunica todas as ocorrências que influenciaram negativamente o desenvolvimento da formação, assim como os aspetos que devem ser melhorados nas próximas ações formativas.

No departamento de formação, a informação é sempre partilhada pelos quatro técnicos, por meio da comunicação formal (*email*) e informal (contato direto ou verbal), com o objetivo de manter a integração e atualização dos diversos trabalhadores em todas fases do processo formativo. Independentemente da comunicação por email, verifica-se a predominância do tipo informal entre os trabalhadores afetos ao departamento, como em toda empresa. Mantém-se assim um ambiente de relações sociais positivo na empresa, como indicamos nas notas de campo seguintes:

*“Uma das gestoras de cliente solicitou uma reunião com a diretora e ela (DG) mostrou total disponibilidade, atendendo de imediato a trabalhadora. Isto é uma demonstração clara da pouca formalização na interação entre a chefia e os funcionários da empresa”.*

(Nota de campo, 28 de março de 2018)

*“Comunicação informal entre os trabalhadores da empresa, conversando sobre fatos ou ocorrências sociais. Neste dia, conversámos um pouco sobre o jogo entre o Benfica e o FC Porto. Todos os trabalhadores interagem entre si, sejam eles superiores hierárquicos ou não, num ambiente informal”.*

(Nota de campo, 16 de abril de 2018)

#### **1.4. Análise da estrutura da empresa - Vantagem+**

A empresa Vantagem+ é uma organização vocacionada para área de formação profissional ao nível das empresas. Todos os departamentos que constituem esta empresa trabalham com o objetivo de levar a cabo um serviço de qualidade para os seus clientes. A análise da estrutura da empresa, é feita a partir das três componentes estruturais caracterizadas por Bilhim (2006): complexidade, formalização e centralização. Finalizaremos a análise, apresentando o tipo de configuração, que se enquadra com a estrutura da empresa.

A partir do organigrama da Vantagem+, é possível apurar a existência de um alto nível de complexidade, tendo em conta o elevado grau de especialização e a sua diferenciação interna.

A diferenciação horizontal é observada a partir do momento em que se especifica as tarefas que cada departamento deve realizar dentro da organização, como se verifica nas palavras da coordenadora pedagógica:

*«[...] cada departamento tem a sua função. O departamento comercial vende ao cliente, faz o atendimento ao cliente, o atendimento sentido da venda na prestação de serviço. O departamento administrativo ou financeiro trata de tudo o que são questões administrativas, receção, [...]. O departamento de marketing e gestão de eventos corporativos faz a comunicação interna e externa da empresa, divulgação da marca, trabalha os eventos [...]. O departamento de formação gere tudo o que é formação [...] contratação de formadores, elaboração dos planos de formação, tradução dos planos de formação, quando é necessário, equipamentos, também está no departamento de formação [...]»*

A existência de uma diferenciação vertical é justificada pelo fato da estrutura apresentar uma certa profundidade hierárquica, tendo em conta o número de trabalhadores (27 técnicos). Quanto à dispersão espacial, a organização apresenta um nível alto, porque independentemente

de cada indivíduo ter, de forma específica, o seu posto de trabalho, nota-se uma elevada partilha de alguns espaços, como a sala de reuniões ‘aquário’, o refeitório, o parque de impressoras, conforme a coordenadora pedagógica diz:

*«[...] todos os colaboradores utilizam todos os espaços. [...] temos a zona de coffeebreack, o terraço, a copa -que é onde nós almoçamos- e de resto toda gente anda por todo lado. [...] não temos áreas circunscritas, fechadas a determinadas pessoas, [...]».*

A formalização revela-se no controlo por meio de regras (escritas ou verbais) das atividades realizadas pelos indivíduos na empresa. Na estrutura da Vantagem+, existe uma relativa formalização, isto porque existem procedimentos formais (escritos) e procedimentos ou fluxos de trabalho que são transmitidos de forma informal (verbal): *«[...] a regulamentação da formação, regulamentação da utilização dos espaços isso está tudo redigido por escrito, [...]. Tudo o que são os fluxos de trabalho, não estão escritos [...], mas são conhecidos porque são transmitidos as pessoas quando elas entram [...] o trabalho do dia-a-dia, há muita coisa feita por base na aplicação, fica nas questões orais. [...]».*

Acrescenta-se ainda que a empresa é caracterizada pela sua flexibilidade, união e pelo bom ambiente em termos de relações sociais, entre todos os seus integrantes.

Quanto à centralização, existe uma relativa descentralização no processo de tomadas de decisões. Na empresa, nota-se a inclusão de todos trabalhadores na tomada de decisões. Este processo é observado na autonomia e liberdade que cada integrante tem para o desenvolvimento do seu trabalho. Como afirma a coordenadora pedagógica:

*«Há vários processos sobre os quais é pedida a colaboração dos trabalhadores, no sentido de ter também feedback, qual é o posicionamento do cliente, isso acontece muito, por exemplo, quando são pensados pontos de melhoria do serviço e então é pedido por exemplo, aos gestores de clientes, do contacto que têm com o cliente, o que tem sentido, se há algo numa área que nós podíamos desenvolver, algum tipo de serviço que nós podíamos fornecer. Nesse sentido, os colaboradores também são um pouco chamados a dar a sua opinião sobre o estado das coisas, [...]».*

*«Nós temos autonomia para contratar os formadores, temos autonomia para os alocar às formações nas quais nós achamos que o perfil se encaixa melhor, temos autonomia de contratação dos colaboradores para o departamento, [...]».*

Tendo em conta as configurações estruturais de Mintzberg (1995), a empresa Vantagem+ apresenta uma estrutura burocrática profissional ou, simplesmente, burocracia profissional. Este



tipo de estrutura é caracterizada pelo elevado grau de autonomia dos seus profissionais. Estruturas com esta configuração são, maioritariamente, constituídas por indivíduos devidamente especializados e apoiam-se nas competências, experiências e nos conhecimentos dos seus funcionários: «[...], por regra só recrutamos licenciados excetuando na receção, [...]. [...] o que interessa na receção é uma pessoa que tenha gosto por receber as pessoas, por estar com os outros, [...]. [...] mas de resto os colaboradores têm que ser licenciados, preferencialmente devem ter conhecimentos na área da prestação de serviços de formação, [...].»

«Em termos de requisitos para a contratação, têm todos que ter a formação pedagógica, o CCP ou CAP, como se chamava antigamente, têm de ser licenciados, têm de ter no mínimo uma experiência de oito anos na área em que dão formação [...]. [...] essas são [...] as características gerais, [...], que nós procuramos no formador. Depois há toda a questão pessoal. Precisa de ser uma pessoa que cria empatia com facilidade, que seja flexível tanto ao nível social como da apresentação dos conteúdos, que seja uma pessoa que consiga trabalhar tudo o que é a informação que vai dar em sala de forma prática, que tenha capacidade de adaptação a públicos diferentes, isso também são características que nós procuramos perceber se existem quando contratamos as pessoas.»

«Um requisito para os consultores é [...] a experiência ao nível da consultoria [...]. Quantos projetos já desenvolveram, o número de pessoas que estavam envolvidas, o tipo de trabalho que desenvolveram, para ver se esse perfil depois se adequa com aquilo que nós necessitamos [...].»

A empresa (Vantagem+) tem como mecanismo de coordenação do trabalho a estandardização profissional e a parte mais importante da sua estrutura localiza-se no centro operacional, onde se encontram os técnicos, tal como se observa a enfase dada na base da figura abaixo. Uma organização que atua nos setores de serviços e indústrias trabalha em ambientes complexos, mas estáveis, seja ela, de pequena, média ou de grande dimensão, podendo ser nova ou antiga no mercado empresarial.

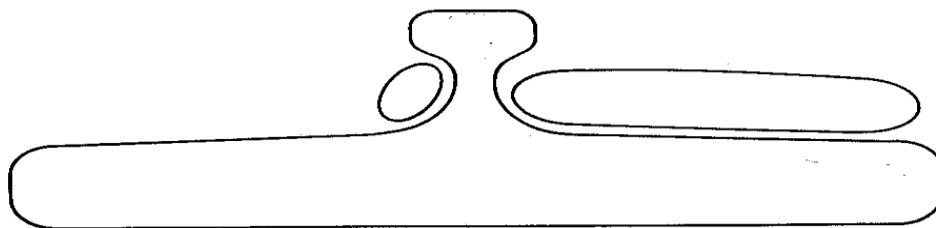


Figura 2 – Estrutura organizacional (Mintzberg, 1995, p. 386)

Pelo fato da Vantagem+ ser uma empresa sediada em Lisboa, mas que atua em outras regiões, concretamente ao nível da comunidade dos países de língua portuguesa (CPLP), chegando a ter estruturas próprias e relativamente autónomas no Porto, em Angola (Luanda) e Moçambique (Maputo), podemos considerá-la, também, como uma estrutura de tipo divisionalizada (Mintzberg, 1995). Este tipo de configuração é caracterizada, pela passagem de autonomia aos diretores de cada unidade, que constituem a organização. Cada diretor é responsável pela coordenação dos trabalhos e resultados, da unidade que se encontra sob sua tutela. Por isso, tem a standardização dos resultados como mecanismo de coordenação e surge como resultado do processo de segmentação de mercados.

De forma geral, a Vantagem+ é uma empresa com competência e experiência na área de prestação de serviços na formação contínua para profissionais. Com mais de 2.000 cursos já ministrados desde a sua existência, tem como objetivo maior, “ajudar as empresas e gestores a reforçarem as suas competências, potenciando o investimento na formação e reforçando a competitividade das empresas” (Vantagem+, 2017, p. 3). A autonomia, flexibilidade, interajuda e a formação especializada são aspetos que caracterizam os trabalhadores da empresa. Tendo em conta estas características, entendemos que a estrutura da Vantagem+ apresenta-se como uma burocracia profissional (Mintzberg, 1995).

O atual contexto no seio das organizações exige cada vez mais pessoas capacitadas do ponto de vista técnico e ético, para saberem lidar da melhor forma possível com os diversos obstáculos que enfrentam no dia-a-dia no decorrer das suas atividades. Desta forma acreditamos que o crescimento e a competitividade das organizações estão intrinsecamente ligados com a formação e o desenvolvimento profissional dos técnicos que nelas operam. É desta ligação, entre a formação profissional e o crescimento organizacional, que surge a Vantagem+, prestando serviços na área da formação profissional contínua em seguimento empresarial.

Com relações permanentes com o seu meio envolvente, tanto internamente entre os seus trabalhadores como externamente com os seus parceiros, fornecedores, clientes e concorrentes, bem como caracterizada pela sua flexibilidade e inovação em matéria de formação, a Vantagem+ é uma organização com características que se aproximam dos princípios da teoria das ações concretas e emergentes.

A Vantagem+ trabalha com os melhores técnicos (consultores e formadores) das diferentes áreas do conhecimento e usa as melhores metodologias e ferramentas pedagógicas para o exercício das suas atividades, apresentando-se como uma organização que produz e dissemina novos conhecimentos no contexto das organizações. Esta empresa também é

caraterizada pela sua grande capacidade de adaptação e inovação nos seus serviços, tendo em conta os vários desafios que surgem no decorrer dos seus trabalhos. A sua internacionalização para países como Angola e Moçambique, bem como algumas fases menos boas em Portugal e a implementação do serviço Dot-Vantagem<sup>9</sup>, servem de exemplos desta afirmação. Estando em constante reflexão acerca do trabalho que desenvolve (reflexão-ação), por meio das reuniões realizadas pelos seus integrantes, demonstra claramente que é uma organização que procura aprender de forma contínua com todos aspetos, positivos e negativos, inerentes as suas atividades.

Com uma estrutura homogénea, flexível e dinâmica, a Vantagem+ encontra nos seus técnicos uma das suas grandes potencialidades. Em nosso entender, a valorização do capital humano para propiciar o desenvolvimento das organizações passa ser a filosofia que orienta toda ação de trabalho na empresa, isto porque nota-se no desenvolvimento das suas atividades a transmissão desta ideia aos que solicitam os seus serviços, o quanto é importante a formação do profissional para ajudar no desenvolvimento da empresa.

Tal como referimos acima, a estrutura organizacional da Vantagem+ baseia-se em cinco departamentos, o que demonstra uma certa diferenciação horizontal na organização, isto porque cada departamento exerce as suas atividades de forma específica, ou seja, cada departamento tem objetivos específicos que orientam o seu trabalho dentro da empresa. Outra caraterística fundamental que se observa na estrutura da organização é o fato de cada área exercer o seu trabalho de maneira autónoma, independentemente de todos trabalharem de maneira interligada para concretizarem os objetivos gerais da empresa, através da coordenação da direção geral. Por este motivo, realizam-se as reuniões semanais com todos os responsáveis de cada departamento, para se analisar como o trabalho é realizado em cada área, ver o que foi feito positivamente e melhorar as atividades menos conseguidas. Esta última, atividades menos conseguidas, é considerada como os desafios a ultrapassar pela organização.

Observamos uma elevada interação informal, entre os integrantes, e a possibilidade de utilização de todos os espaços da organização. Esta circunstância leva-nos a afirmar que estamos diante de uma instituição socializadora e inclusiva, manifestando o seu baixo nível de dispersão espacial (Bilhim, 2006). Independentemente da boa socialização entre todos os técnicos da organização, tendo em conta o organograma, observa-se a linha formal que separa os integrantes na Vantagem+. Com isto queremos dizer que a estrutura da organização apresenta

---

<sup>9</sup> Esta é uma nova forma de realização da formação, através da implementação de meios tecnológicos. É o resultado da fusão entre as empresas Vantagem+ e Dot Digital Group, se implementando a modalidade da formação a distância.

uma certa profundidade hierárquica, prevalecendo a ideia da existência de uma acentuada diferenciação vertical.

Os técnicos da Vantagem+ têm grande conhecimentos e domínio prático dos processos de trabalho, que são suportados por sistemas ou programas informáticos desenvolvidos, tendo em conta as funções de cada área que integra a organização. Por exemplo, no departamento de formação, a gestão apoia-se no programa Gestconta e, na área comercial existe o VCRM. Tendo em conta esse *modus operandi*, a organização não possui um dossier formal (escrito) que descreve os fluxos de trabalho na empresa. Toda informação sobre as ações de trabalho é transmitida aos trabalhadores (sobretudo os novos) verbalmente. Em contrapartida, existe um dossier que orienta o regulamento da formação, as funções de cada departamento e a utilização dos espaços onde decorrem as ações formativas. Este dossier, guia do formador e consultor, é disponibilizado aos formadores e consultores, sempre que são selecionados para desenvolverem um curso ou projeto. Assim sendo, entendemos que a Vantagem+ possui um sistema *híbrido* (formal e informal) no que se refere à formalização dos seus processos de produção.

Tal como descrevemos acima, os integrantes da Vantagem+ reúnem sempre que acham necessário, em busca de soluções para os desafios que surgem no decorrer das suas atividades. De forma segmentada (reunião geral, reunião interdepartamental e reunião por departamento), estas reuniões propiciam a inclusão de todos os trabalhadores nos processos de decisão da organização. De resto, o plano de melhoria de formação para o ano 2018/2019, um processo que incluiu todos os trabalhadores da organização, que também foi do nosso conhecimento, é um bom exemplo destes processos de decisão. Para além disso, através das observações realizadas, verificámos que os técnicos da Vantagem+ exercem as suas atividades com um acentuado grau de autonomia, com maior realce para os diretores de departamento e o técnico *Logistic & IT Support*, o que nos leva a entender que a organização adota o sistema de descentralização horizontal e vertical seletiva (Bilhim, 2006; Mintzberg, 1995).

Constituída por profissionais (técnicos internos e externos) com elevadas especialidades em diversas áreas do conhecimento e muita experiência no desenvolvimento das suas atividades, a Vantagem+ encontra nos seus recursos humanos o principal suporte para a realização dos seus trabalhos. É por isso, reconhecida como uma das melhores organizações que atua na área da formação ao nível da comunidade dos países de língua portuguesa. Tendo em conta estas características, mais uma vez afirmamos que estamos diante de uma organização burocrática profissional (Mintzberg, 1995).

## **CAPÍTULO II: PROJETO DE INVESTIGAÇÃO**

O presente capítulo do trabalho visa apresentar um pequeno projeto de investigação, com o objetivo de descrever e interpretar o processo de formação profissional desenvolvido pela Vantagem+.

Esta parte do trabalho está constituído por quatro pontos: no primeiro ponto apresentam-se os referenciais teóricos utilizados no projeto de investigação; o segundo ponto descreve-se a problemática e os objetivos do estudo; no terceiro ponto define-se o tipo de investigação do estudo e as técnicas mobilizadas na recolha e tratamento de dados; no quarto e último ponto, descrevem-se os produtos alcançados no projeto de investigação, tendo em conta os objetivos determinados.

### **2.1. Referenciais teóricos utilizados no Projeto de Investigação**

O presente ponto, visa demonstrar os principais referenciais teóricos utilizados no projeto de investigação, nomeadamente, o da formação profissional, do ciclo de formação e do processo de diagnóstico de necessidades de formação.

#### **2.1.1. Conceito de formação profissional - dos autores as organizacionais**

Entende-se por formação profissional “a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional” (Goldstein e Gessner, 1988, citado por Cruz, 1998, p. 11). Considerado como um meio que visa transmitir ao indivíduo conhecimentos, competências técnicas e socioprofissionais para auxiliar a empregabilidade no mercado de trabalho. Também visa o desenvolvimento do indivíduo para adaptação e antecipação de novos meios tecnológicos, tendo em conta as novas formas de organização e execução do trabalho.

Ainda sobre o conceito de formação profissional, Cardim (1998, p. 19) defende que a formação “é constituída pelas intervenções, escolares ou extraescolares, que visam a preparação inicial, de jovens e adultos (ativos ou não), para o exercício de qualquer profissão qualificada, ou técnica, de nível não superior e o aperfeiçoamento dos ativos de todos os níveis de qualificação profissional e responsabilidade.

Esta ideia conjuga as dimensões da formação profissional e apresenta três elementos que caracterizam este processo:

- A finalidade;
- O formando (jovens e adultos);

- A estrutura/local de realização.

Numa abordagem que relaciona a formação profissional e os contextos de trabalho, Correia (2003, pp.32-33) defende que a formação é “um agente catalisador das trocas entre as diferentes linguagens do trabalho (...), das potencialidades formantes do trabalho, exercendo simultaneamente permanente vigilância crítica sobre a organização e que permite a reconstrução das identidades pessoais e sociais dos coletivos de trabalho”.

A maneira de viver o trabalho e o sentido que lhe é atribuído pelos indivíduos exerce grande influência no processo de formação. A partir das relações entre a identidade profissional, o sentido do trabalho e as práticas de formação. Esta perspetiva levou Dubar (2003, p. 51) a considerar que a formação profissional é um processo “essencial na construção das identidades profissionais porque facilita a incorporação de saberes que estruturam, simultaneamente, a relação com o trabalho e a carreira profissional”.

É importante dizer que não pretendemos tratar o indivíduo (formando/trabalhador) como um elemento passivo, mas sim como aquele que, antes de ter uma postura adaptativa, tenha uma posição reflexiva, crítica e ativa como transformador do seu próprio meio social e das suas atividades, tanto no exercício das suas funções laboral como fora destas.

Ao nível das organizações, sob a alçada da aprendizagem ao longo da vida (Mialaret e Vial, 1945; Ireland e Spezia, 2014) e integrando os vários sistemas de formação, a UNESCO (2019) considera que a formação profissional é o “conjunto de processos de aprendizagem, formal ou não, através dos quais os adultos desenvolvem as suas capacidades, enriquecem os seus conhecimentos e melhoram as suas qualificações técnicas ou profissionais ou as reorientam de modo a satisfazerem as suas próprias necessidades e as da sociedade”<sup>10</sup>.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1975, citado por Cardim, 1998, p. 16) através da recomendação n.º 150, considera que a “formação profissional visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida ativa produtiva e satisfatória e, em ligação com diversas formas de educação, melhorar as faculdades dos indivíduos compreenderem as condições de trabalho e o meio social e de influenciarem estes, individual ou coletivamente”. Esta atividade visa “responder às necessidades dos adolescentes e adultos ao longo da vida, em todos os setores da economia e a todos os níveis de qualificação profissional (...)” (*idem*).

---

<sup>10</sup> <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/3526> (18/04/2019)

Tendo como base o desenvolvimento do programa PETRA da Comunidade Europeia, inicialmente o processo de formação profissional era definido como “toda a forma de ensino que prepara a qualificação para uma profissão, ofício ou emprego específico, ou que confere aptidões específicas para o exercício de uma determinada profissão, ofício ou emprego, semelhante ao ensino profissional, quaisquer que sejam a idade e o nível de formação dos alunos ou dos estudantes e mesmo se o programa inclui uma componente de educação geral” (CE, 1991, citado por Cardim, 1998, p. 18).

Duas décadas depois, o Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP, 2014) passa a definir a formação profissional como “o ensino e formação que tem como objetivo dotar as pessoas de conhecimentos teóricos e práticos, capacidades e/ou competências exigidos por profissões específicas ou pelo mercado de trabalho”<sup>11</sup>.

Portugal, através da Lei de Base de Formação Profissional, considera por formação profissional, toda aquela formação que tem como “objetivo dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais” (Dec-Lei 396/2007).

#### **2.1.1.1. Estrutura e modalidades da formação profissional**

Em termos de estrutura e modalidades, a formação profissional está constituída por duas modalidades: formação profissional inicial ou qualificação e formação profissional contínua ou aperfeiçoamento (Cardim, 1998; Cruz, 1998).

A formação profissional inicial é toda a atividade de educação e formação que prepara e permite o indivíduo para o exercício de uma determinada profissão. Esta modalidade formativa permite a certificação profissional numa/várias área/s técnica/s e visa dotar o indivíduo de conhecimentos e competências que permitam o exercício de uma ou mais atividades profissionais de forma qualificada. Dentro desta modalidade de formação, encontramos um outro caminho que nos leva à formação inicial de dupla certificação; esta é uma modalidade que confere simultaneamente a certificação académica e a certificação profissional, tal como se vê escrito no Decreto-Lei 396/2007, no qual se considera “o reconhecimento de competências para exercer uma ou mais atividades profissionais e de uma habilitação escolar, através de um diploma”.

---

<sup>11</sup> [https://www.forma-te.com/index.php?option=com\\_content&catid=4&id=376&view=article](https://www.forma-te.com/index.php?option=com_content&catid=4&id=376&view=article) (21/05/2018)

Segundo Cruz (1998, p. 12), a formação profissional inicial pode assumir dois tipos de expressões “a formação profissional de base<sup>12</sup> e a especialização profissional<sup>13</sup>”.

Importa salientar que iremos abordar com maior precisão a modalidade de formação profissional contínua (sobretudo nas organizações de trabalho) que se entende como a “atividade de educação e formação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho que permita ao indivíduo aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade” (Dec-Lei 396/2007).

Para Nogueira e Rodrigues (s/d, citado por Cruz, 1998, p. 11), a formação profissional contínua é aquela, “que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social”. Esta modalidade de formação é constituída por três formas diferentes:

1. atualização,
2. a reciclagem,
3. a promoção.

Entende-se por atualização profissional a formação que visa a preparação de ativos em novas técnicas e conhecimentos em novas funções da profissão. Reciclagem é a formação que visa atualizar novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão, devido aos progressos científicos e tecnológicos. Por último, a promoção profissional é a formação que visa dar um nível de qualificação mais elevado dentro da hierarquia profissional. Esta formação é muito frequente nas empresas e visa a progressão de carreira (Cruz, 1998; Cardim, 2012).

---

<sup>12</sup> Esta formação visa a aquisição de conhecimentos fundamentais, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento que constituem a base indispensável para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho.

<sup>13</sup> Esta formação visa reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades práticas, atitudes, formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos durante a formação profissional de base, necessários ao melhor desempenho de certas tarefas profissionais.



### **2.1.1.2. Importância da formação profissional**

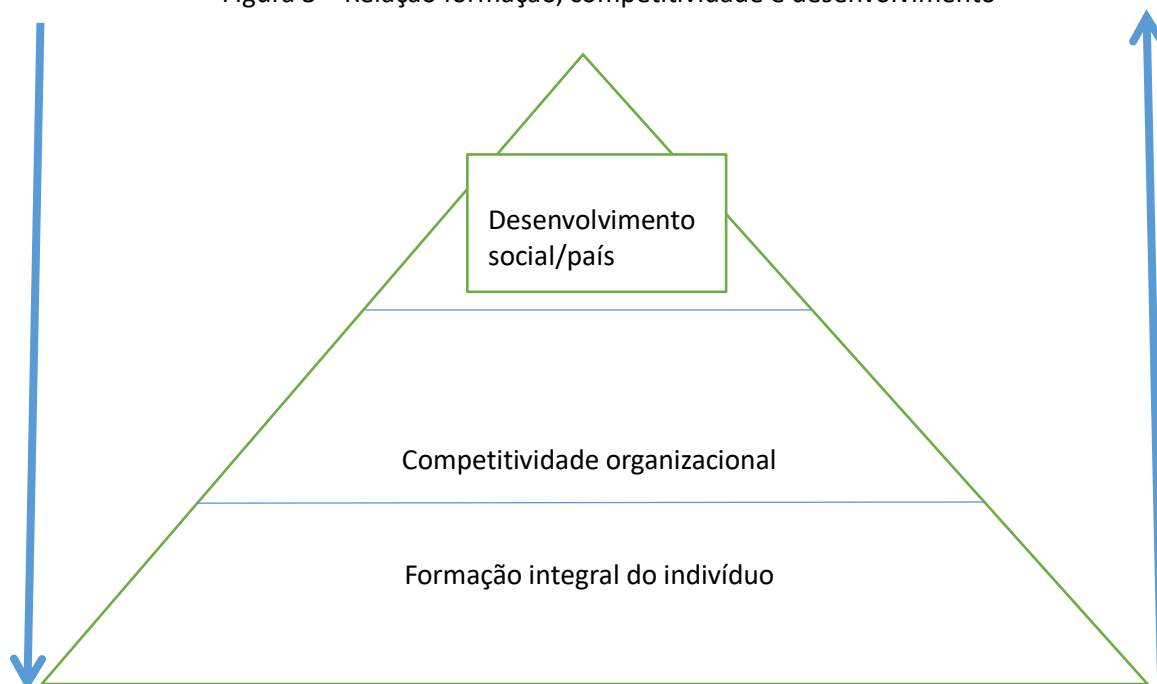
A formação profissional é tão importante, que hoje exerce grande influência no funcionamento e desenvolvimento macroeconómico, ao nível das organizações e das sociedades.

A partir desta afirmação, destacam-se duas abordagens que fazem parte do campo de ação do processo de formação profissional (Almeida, Alves, Bernardes e Neves, 2008). A primeira abordagem diz respeito ao papel da formação profissional como um meio que visa o desenvolvimento social do indivíduo, através da formação para a cidadania, bem como a sua valorização como agente transformador do seu meio social. Por outro lado, a importância da formação pode ainda ser vista no contexto das organizações, servindo como um meio que auxilia o desenvolvimento estratégico das mesmas.

A concorrência que se verifica no atual contexto socioeconómico exige que cada organização prepare os seus trabalhadores com competências técnicas e comportamentais atualizadas, para evitarem o risco de exclusão dos novos processos de produção e que o processo de formação também sirva como “um fator de melhoria de posição competitiva da empresa” (Da Câmara, 1999, p. 26).

Como se verifica nas palavras de Alves (2000, p. 82), “(...) espera-se que a formação profissional permita a antecipação de certas transformações, fomenta a flexibilidade organizacional e potencia os processos de mobilidade socioprofissional dos indivíduos”. Esta abordagem, esclarece a importância da formação profissional como um meio de valorização dos recursos humanos, ajudando ao desenvolvimento do tecido empresarial. Este, por sua vez, procura dar resposta às exigências de competitividade do país, tal como se observa na figura abaixo:

Figura 3 – Relação formação, competitividade e desenvolvimento



Fonte: elaboração própria

O trinómio formação integral, competitividade organizacional e desenvolvimento social/país resulta de uma relação reversível (de cima para baixo e vice-versa), em que os três elementos funcionam de forma associada. Tendo nos indivíduos a base para o desenvolvimento, através da formação integral e de qualidade, as organizações ganham maior vantagem competitiva, através da qualidade dos seus produtos/serviços (desenvolvidos pelos indivíduos em função das suas competências) e estas por sua vez tendem a influenciar positivamente o desenvolvimento das sociedades.

É importante dizer que a formação profissional não deve funcionar simplesmente de maneira reativa, atuando na resolução de problemas pontuais, mas sim também de maneira proactiva e preventiva, de forma a antecipar as exigências e necessidades profissionais que se poderão fazer sentir em particular nas organizações e na sociedade em geral.

Ainda no que diz respeito a sua importância, a formação profissional como meio de aperfeiçoamento dos ativos, visa sobretudo a melhoria de competências profissionais, atualização de conhecimentos, alargamento das atividades a realizar dentro das organizações e, de maneira específica, “responde a problemas e falhas de execução dos trabalhos” (Cardim, 2012, p. 1), seja de nível superior/administrativo, intermédio/direção e de base/operativo. Mostrando uma clara evidência que nos dias que correm, o processo formativo é um meio indispensável para todos os contextos da organização de trabalho e da sociedade.

Para além do aperfeiçoamento dos conhecimentos e das competências técnicas, a formação profissional também visa o desenvolvimento integral do indivíduo, com o objetivo de garantir a sua empregabilidade, processo entendido como “a oportunidade e capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua atividade e mudar de emprego” (Kovács, 2002, p. 82).

Não basta dizer que é obrigatório os indivíduos realizarem formação, é necessário e extremamente importante analisar o funcionamento do próprio programa de formação a ser desenvolvido na organização. Isto porque, acreditamos que a formação por si só não funciona como uma ‘varinha mágica’, que resolve todos os problemas da empresa. É necessário se levar em conta aspetos como, a “(...) melhoria na qualidade dos produtos/serviços, forma de gestão, organização do trabalho, etc.” (Cruz, 1998, p. 49).

A ideia de que o aumento na produção de produtos/serviços está intrinsecamente dependente da formação é muito debatida. Assim, defendemos a posição de que a formação profissional é muito importante para o desenvolvimento das organizações e dos indivíduos, servindo como um meio que leva a este desiderato. Tem o seu real valor e os resultados são alcançados quando o processo de formação é implementado e equacionado juntamente com outros fatores, como a organização do próprio trabalho e a forma de gestão da organização. Sem isto, é um desperdício total dos vários recursos afetos neste processo, com maior realce nos recursos humanos, financeiros e o tempo.

Portanto, independentemente dos objetivos da formação (Marques, Da Câmara e Martins, 1999) ao nível organizacional, este processo visa sobretudo o desenvolvimento das capacidades e competências técnicas, comportamentais e atitudinas, para os indivíduos desempenharem melhor as suas funções, bem como para a maior satisfação profissional e de carreira dos mesmos.

#### **2.1.1.3. A formação profissional contínua nas organizações**

O processo de formação contínua nas organizações é entendido como um meio que “visa a preparação dos ativos já qualificados para melhorar as suas competências profissionais, atualizando conhecimentos, alargando a gama de atividades realizadas, ou o respetivo nível” (Cardim, 1998, p. 29-30).

A evolução desta modalidade formativa, aperfeiçoamento profissional, nas organizações, está fortemente influenciada pelas ideias das teorias organizacionais (clássicas, relações

humanas, sistemas abertos e das contingências, ação concreta e emergente) que determinaram e continuam a determinar as formas de trabalho e de formação nas organizações.

Inicialmente, a formação profissional contínua era vista como um processo que ocorria a margem das organizações e se encontrava sob grande influência da teoria clássica, especificamente do trabalho desenvolvido por Taylor. Este afirma que “todo trabalho deve ser planeado pela gestão (...) e cada trabalhador recebe, na maior parte dos casos, instruções escritas que descrevem em pormenor a tarefa que ele tem de realizar, assim como os meios que deve usar para o seu trabalho. A especificação da tarefa determina não só o que deve ser feito, mas também como deve ser feito e o tempo exato que deve ser gasto para o fazer” (Taylor, 1919, citado por Barroso, 2003, pp. 66-67).

Esta ideia sobre o trabalho (Barroso, 2003) vai de encontro com um outro fator que caracterizava as práticas de formação na sua fase inicial, o modelo escolar da formação contínua. A formação era desenvolvida numa perspetiva de pura transmissão dos conhecimentos, sem a participação ativa dos indivíduos (formandos/trabalhadores) na elaboração dos objetivos e na construção dos conteúdos a serem trabalhados. Em função desses fatores, o processo de aperfeiçoamento era considerado como um prolongamento da formação inicial.

As organizações consideravam que todo o problema passível de uma ação de formação (défices de qualidade na produção) era pura e exclusivamente da responsabilidade dos indivíduos, estando à margem dos problemas que ocorriam dentro das organizações e fora da realidade dos processos de trabalho. Esta perspetiva, levou com que todas as organizações que se reviam nos princípios de Taylor abdicassem da institucionalização da formação contínua nas suas estruturas. Em função dessa prática de gestão organizacional, Barroso (2003, p. 65) caracteriza o processo de formação contínua em dois grandes princípios:

- “separação rígida das estruturas, dos programas, dos conteúdos e dos formandos, de acordo com a própria divisão do trabalho;
- Distinção clara entre decisores-conceptores e destinatários da formação, quer ao nível das políticas e da sua concretização, quer ao nível do projeto pedagógico”.

Com o evoluir das teorias das organizações e com novas formas de gestão, a formação contínua passou da marginalização a integração ou institucionalização dentro das organizações (Barroso, 2003).

Tendo em conta as mudanças sociais, económicas, políticas, tecnológicas e a própria organização e gestão do trabalho, que veem ocorrendo nas organizações e na sociedade em

geral, desenvolveram-se outras práticas e formas de formação contínua mais favoráveis às organizações.

Com o desenvolvimento de modalidades como formação-ação ou formação centrada na resolução de problemas, formação experiencial, autoformação, ocorre uma rutura com as anteriores práticas formativas, cujo atual propósito consiste na mediação entre “a necessidade de desenvolvimento pessoal e a necessidade de desenvolvimento organizacional, numa lógica de se “pensar ao mesmo tempo o indivíduo e a organização” (Barroso, 2003, p. 70), graças a crise da ideia Taylorista, tanto na forma de gestão da organização como nas práticas de formação.

O indivíduo passou a ter maior valorização no seio das organizações, levando em conta toda a sua ação de criação e recriação nas atividades produtivas. Isto quer dizer, ao contrário da fase em que dominava o modelo escolar de formação contínua nas organizações, que o indivíduo é levado em conta e passa a agir como um elemento ativo, que participa nas mudanças e transformações organizacionais. Tal como se confirma nas abordagens de Shon (1990, citado por Barroso, 2003, p. 72), “são os indivíduos, os assalariados e os seus superiores hierárquicos que podem e devem aprender a conceptualizar o seu trabalho, e são os gestores de alto nível que devem criar os contextos adequados”. Este fator de valorização do indivíduo e do seu capital nas organizações também é defendido por Handy, ao apresentar o modelo de organização do triplo I, cuja ideia fundamental reside na “capacidade de os trabalhadores usarem a sua inteligência, para analisarem a informação adequada com o fim de gerarem ideias para novos produtos e novos serviços” (Barroso, 2003, p. 72) nas organizações.

Com base nestes fatores, que influenciaram a evolução da formação contínua nas organizações, Barroso destaca dois princípios que orientam a perspetiva integradora, de análise da formação (Barroso, 2003, p.71):

- “O princípio segundo o qual os indivíduos numa organização são atores capazes de cálculo e de escolha, isto é, com um raciocínio estratégico.
- O princípio segundo o qual a mudança nas organizações é um fenómeno político que não pode ser reduzido a simples decisões hierárquicas e que depende da capacidade de aprendizagem pelos atores de novos modos de relação e novas formas de ação coletiva”.

A partir do momento em que se verifica esta mudança de paradigma da formação contínua, com o decorrer do tempo, começam a se sentir os resultados desta evolução, nos mais variados contextos das organizações e da sociedade.

A formação profissional ganha grande expansão no reconhecimento da sua importância em todas atividades da vida profissional e social dos indivíduos. As constantes dinâmicas que se impõem no seio das profissões - através das transformações/mudanças organizacionais e da evolução técnico-científica - e na realidade socioeconómica dos indivíduos veem estimular a ideia de que “todos os setores sejam hoje considerados alvo de formação” (Cardim, 1998, p. 23), visando a atualização ao longo da vida socioprofissional dos indivíduos.

A outra perspetiva que resulta da evolução da formação contínua é a inclusão de novos formandos nos processos de formação.

As transformações verificadas nos contextos de trabalho levaram com que se incluíssem mais adultos e os próprios gestores, tanto intermédios como superiores, nos programas de formação, partindo do pressuposto de que a formação inicial já não correspondia com as transformações que se faziam sentir nas organizações. A partir do momento em que se questionava a performance das organizações e o papel dos gestores nas organizações (processo de destaylorização organizacional), os gestores começaram a ter maior preocupação e necessidade de melhorar os seus conhecimentos e as suas competências para melhor desempenharem as suas funções.

Um outro resultado que surge da evolução da formação contínua é o alargamento e a diferenciação das instituições que realizam este tipo de ação (Cardim, 1998). Inicialmente marcadas pelas instituições tradicionais, como as escolas técnicas, os centros de formação e as próprias empresas, através da formação *on-the-job*<sup>14</sup>, as instituições diversificaram-se e surgiram instituições como o ensino superior e as empresas vocacionadas para a consultoria de formação, que começaram a desenvolver ações formativas.

As novas instituições diferenciam-se das antigas, através dos modelos, das práticas, da inclusão de novos tipos de formandos e das situações de formação, alinhando com os contextos reais de trabalho nas organizações.

Da análise feita ao processo de evolução da formação contínua nas organizações, destacamos três fatores que resultam desta evolução:

---

<sup>14</sup> A formação realizada nos postos de trabalho visam a adaptação, instrumentalização e realização das tarefas de trabalho por parte dos indivíduos, sob a orientação de um supervisor ou colega com vasta experiência na atividade. Esta formação é caracterizada pelo seu elevado cariz de execução prática do trabalho e pela fraca mobilização dos conhecimentos teóricos e sistemáticos dos fluxos de trabalho (Pereira e Brito, 1998).

- A expansão da formação contínua e sua importância em todas atividades da vida profissional e social dos indivíduos;
- A inclusão de novos formandos;
- O alargamento e diferenciação das instituições que promovem este tipo de formação.

O desenvolvimento do aperfeiçoamento profissional dentro das organizações é caracterizado pela mediação entre os níveis de competências que os ativos apresentam e os níveis desejados para melhor execução do seu trabalho. Este processo pode ser desenvolvido através de ações formais, não-formais.

O trabalho realizado por Bernardes (2008), políticas e práticas de formação em grandes empresas, demonstra que as formações realizadas nas organizações são orientadas com base nas perspectivas tradicional e utilitarista, consiste na resolução dos problemas organizacionais através da formação; estratégica, visa a articulação do desenvolvimento dos indivíduos e das organizações; e desenvolvimentista, que é caracterizada pela autonomia, capacidade reflexiva, qualidade moral e ética do indivíduo.

As atividades de aperfeiçoamento profissional devem ser orientadas tendo em conta as características reais das situações de trabalho. Tal como afirma Cardim (2012, p. 2), “as ações não devem ser organizadas segundo a lógica dos formadores ou das profissões, mas segundo a do trabalho concreto tal como ele é desenvolvido na organização específica”. Barbier (1996, citado por Lopes e Picado, 2010, p. 14) também partilha desta visão e vai mais longe quando diz que “a formação profissional só fazia sentido quando permite que o ato de trabalho fosse ocasião de reflexão e de pesquisa e, por isso mesmo, ato de formação”.

Os conteúdos que são trabalhados nas ações formativas devem corresponder às funções concretas do trabalho desenvolvido na organização e também deve-se ter em conta as características específicas de cada organização. O aperfeiçoamento profissional deve estar adequado com as políticas de gestão da organização, servindo como um meio, que viabiliza toda a estratégia de desenvolvimento organizacional. Por sua vez, as organizações, sobretudo as grandes empresas, devem ter dentro das suas estruturas uma área que trata dos assuntos de formação, cujo objetivo é preparar toda logística envolvente no processo de formação, através, da “mediação entre os serviços, as pessoas e a ação formativa a organizar” (Cardim, 2012, p. 07).

O mesmo autor realça que o departamento de formação ganhou outras funções dentro das organizações, participando na “análise dos problemas de desempenho e trabalho, tendo em vista a compreensão das novas necessidades das organizações” (*idem*). Isto quer dizer que o

técnico de formação deixa de ter um papel estático e passa a desempenhar funções mais alargadas, analítica e dinâmica, envolvendo as direções e todos os trabalhadores nos processos de formação.

A literatura sobre o aperfeiçoamento profissional procura explicar de forma clara e profunda as finalidades da formação que ocorrem nas organizações, nas suas diferentes formas. Tendo como exemplo as obras de Cruz (1998), Lopes e Picado (2010) e Cardim (2012), destacamos a existência de sete finalidades:

- Sustentação das orientações estratégicas definidas na organização;
- Transmissão de competências profissionais necessárias ao desempenho da função;
- Socialização organizacional;
- Promoção da comunicação entre os diversos atores organizacionais;
- Satisfação de necessidades extraprofissionais;
- Oportunidade de promoção na carreira e de autodesenvolvimento contínuo, na medida em que os objetivos organizacionais possam ser compatíveis com as expectativas individuais;
- Criação de um mercado de trabalho mais qualificado e competitivo, em resultado da emergência de organizações aprendentes.

Caraterizadas pela curta duração de tempo (Cruz, 1998; Cardim, 2012), as ações formativas são medidas por horas. Este tempo pode ser utilizado em dias consecutivos ou de forma intercalada, podendo atingir um mês ou mais. Em função deste fator (tempo), observa-se que os cursos são desenvolvidos com maior intensidade e exigem dos formadores maior uso de técnicas e métodos ativos<sup>15</sup>, que estimulam a participação ativa dos formandos – estes vistos como elementos nucleares do processo – e que permitem a aquisição dos conhecimentos e o desenvolvimento de competências nos mesmos.

---

<sup>15</sup> O método de projeto ou acompanhamento de projetos visa a obtenção de conhecimentos, experiências e competências, através da aprendizagem baseada em problemas concretos das situações de trabalho. A existência de um problema ou assunto serve como fator fundamental para a mobilização e construção de conhecimentos para resolução do mesmo. Este método também é caraterizado pela flexibilidade, criatividade, reflexão crítica, análise e resolução de problemas, tomada de decisões, trabalho em grupo e aprendizagem individual, interação, participação ativa, motivação por parte dos formadores/orientadores e formandos (Demailly, 1992; Gairín e Armegol, 2003; Cardim, 2012).



O processo de aperfeiçoamento profissional dentro das organizações é constituído por duas etapas:

1. Formação inicial ou de integração;
2. Formação contínua ou para os ativos.

A formação inicial ou também chamada formação para a integração de novos trabalhadores é desenvolvida dentro do processo de recrutamento e seleção ou na entrada de novos trabalhadores nas organizações. Esta atividade visa a integração de novos profissionais em todos os processos que ocorrem dentro da organização, tendo como base de conteúdo o conhecimento da empresa, da profissão, das funções e dos métodos de trabalho, apresentação pessoal, conteúdo específico do negócio, etc. (Cruz, 1998, Cardim, 2012). Estas atividades são desenvolvidas em longos períodos de tempo, podendo atingir mais de uma semana ou meses, algumas ações adotam a forma de estágio, conciliando o posto de trabalho e a sala de formação, já outras formações são realizadas simplesmente nos postos de trabalho, sob a responsabilidade de um colega que tem mais experiência no trabalho ou da própria chefia direta.

A formação contínua para os ativos, é destinada aos trabalhadores que já trabalham na organização e é realizada tendo em vista a atualização, reciclagem e formação para a conversão. Este tipo de formação tem como finalidade a melhoria dos processos de desempenho do trabalho. Os conteúdos trabalhados neste tipo de formação dizem respeito as situações reais de organização e desenvolvimento do trabalho, numa perspetiva de orientação para a resolução dos problemas que surgem ou possam surgir na realização das tarefas.

As exigências do contexto envolvente e a complexidade de operacionalização das funções internas levaram com que o processo de formação dos ativos abrangesse todos os setores das organizações. Isto quer dizer, que os gestores, superiores e intermédios, os técnicos qualificados e não qualificados, são alvo das ações de aperfeiçoamento, com o objetivo de melhorar as suas tarefas dentro da organização e de permitir o “desenvolvimento global dos indivíduos e da sociedade (...)” (Almeida, Alves, Bernardes e Neves, 2008, p. 3).

O processo de aperfeiçoamento profissional é realizado dentro das organizações, quando estas têm as suas próprias estruturas de formação. Esta situação é muito comum nas médias e grandes organizações – empresas com mais 250 e 500 profissionais, respetivamente.

Estas estruturas podem estar enquadradas dentro de outros departamentos da organização, como na área dos recursos humanos, administrativo e financeiro, ou no departamento de qualidade. No trabalho desenvolvido por Almeida, Alves, Bernardes e Neves

(2008), de caracterização das estruturas e práticas de formação profissional nas grandes empresas em Portugal, foi constatado que dentro das organizações as estruturas de formação recebem diferentes designações. Uma adotam nomes como desenvolvimento organizacional, formação e desenvolvimento, gestão de competências, qualificação e à aprendizagem e à gestão do conhecimento, outras são consideradas como recrutamento e direção de recursos humanos, demonstrando pouca especificidade e valorização das tarefas desenvolvidas pela estrutura de formação.

Segundo a literatura (Cruz, 1998; Cardim, 1998; Cardim, 2012), existem pequenas e médias empresas (PME) que têm estruturas próprias para a realização do processo de formação. Para as pequenas empresas, esta estrutura é quase inexistente, por causa do reduzido número de profissionais na organização, reduzida dimensão estrutural (horizontal) e da fraca capacidade financeira.

Tendo em conta esta perspetiva, as organizações que não têm estruturas próprias recorrem às entidades formadoras, dos mais variados tipos, para desenvolverem as atividades de aperfeiçoamento dos seus profissionais. Estas entidades formadoras podem ser consultoras privadas - empresas consultoras de formação profissional para os ativos, que vendem ações de formação nas modalidades interempresas e intraempresas nos vários setores da atividade económica; entidades universitárias e politécnicos – centros ou institutos que desenvolvem ações de formação em várias áreas para os quadros qualificados, através de ações diferenciadoras (pós-graduações, MBA); associações empresarias – órgãos de caráter associativo, que desenvolvem formação para os ativos do setor industrial e regional em que pertencem; instituições estatais ou governamental – instituições vocacionadas para o aperfeiçoamento profissional, dirigido exclusivamente para os gestores do estado.

Sendo as pequenas e médias empresas (PME) que solicitam com maior frequência a prestação dos serviços destas entidades formadoras, acabam por se enquadrar numa lógica de cliente-fornecedor, formando assim o sistema de mercado de formação. As grandes empresas também fazem parte deste sistema, quando solicitam serviços que as suas estruturas e os seus técnicos de formação não conseguem dar respostas sustentada. Assim sendo, o processo de aperfeiçoamento profissional para os ativos pode ser realizado dentro ou fora da organização.

O aperfeiçoamento profissional dos ativos nas organizações é um processo que é influenciado por fatores que podem facilitar ou inibir esta atividade (Cruz, 1998; Marques, Da Câmara e Martins, 1999; Parente, 2008). Não fazendo uma abordagem exaustiva e profunda sobre este assunto, destacamos a redução e o alargamento do número de trabalhadores na

organização; a envolvimento dos diferentes níveis e áreas de gestão no desenvolvimento e aplicação das atividades formativas; a existência de uma cultura e estrutura de formação na empresa; a influência dos sindicatos; a qualidade dos serviços/produtos; a perspectiva da formação como um benefício; os incentivos financeiros; a competitividade e estratégia organizacional, através da diversificação de produtos e mercados, bem como a mudança tecnológica; como os fatores que facilitam a realização da formação nas organizações.

Como fatores que influenciam negativamente o desenvolvimento da formação nas organizações, destacam-se o mercado de trabalho externo, através do recrutamento de novos indivíduos já qualificados; a redução do número de trabalhadores; a fraca cultura de formação na organização, bem como dos seus gestores; inexistência de uma estrutura própria que trata dos assuntos de formação; a perspectiva da formação como um custo; e a restrição financeira e de tempo (Cruz, 1998; Parente, 2008).

O modelo ou a forma de gestão em vigor na empresa joga um papel crucial para a inibição ou facilitação do desenvolvimento dos trabalhadores, através da formação profissional. Tendo em conta os vários modelos de gestão, Parente (2008, p. 63) salienta que “a organização qualificante ou formadora parece ser o modelo mais adequado ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem, em que se baseia o paradigma da cooperação”. Esta ideia é uma demonstração clara de que os contextos atuais exigem cada vez mais empresas que não sejam simplesmente locais de depósitos ou de reprodução de conhecimentos e competências que os trabalhadores adquirem no exterior, através da sua formação, seja ela educacional ou profissional, mas também que servem como espaços de construção, reflexão e produção de novos conhecimentos e competências ao nível de todos os saberes, dando ênfase às mais diferentes formas de atividade formativa, seja ela formal, informal e não-formal. Estas competências seguem um caminho de mobilidade progressiva e recíproca, tanto para o trabalhador como para a empresa.

Quadro 7 - fatores que influenciam o aperfeiçoamento profissional nas organizações

Formação profissional	Fatores influenciadores	
Saberes detidos pelos trabalhadores para fomentar a capacidade de desempenho de uma determinada atividade	Facilitadores	Inibidores
	Qualidade dos serviços/produtos	Mercado de trabalho externo
	Formas de gestão	Redução de trabalhadores
	Envolvência de diferentes áreas na formação	Inexistência ou fraca cultura em formação
	Cultura de formação	Inexistência de estrutura de formação
	Existência da estrutura de formação	Restrição financeira
	Incentivo financeiro	Restrição de tempo
	Competitividade e estratégia organizacional	Perspetiva da formação como custo

Fonte: elaboração própria

### 2.1.2. Ciclo de formação para o aperfeiçoamento profissional nas organizações

A realização do processo de aperfeiçoamento/formação profissional contínua envolve quatro etapas/fases fundamentais da gestão da formação dentro das organizações. Reconhecendo que existem diferentes modalidades formativas, optamos por desenvolver o modelo de formação constituído pelas seguintes fases/etapas: diagnóstico de necessidades de formação, planificação/conceção da formação, aplicação/desenvolvimento/gestão da formação, e avaliação/controlo da formação. Estas fases/etapas funcionam de maneira interconectada, formando um ciclo sistemático de formação (Cruz, 1998; Meignant, 1999; IQF, 2006).

Este pensamento vai de encontro à abordagem apresentada por Bernardes (2011, p. 91), quando defende que “a abordagem deverá situar-se sobre as situações de formação formal, informal e não formal, e nas fases que compõem a gestão da formação, que se situam do nível dos diagnósticos, da conceção, ao planeamento, à organização e execução da formação, até à sua avaliação”. Tendo em conta a complexidade do estudo, iremos fazer uma caracterização de três fases/etapas e aprofundarmos o nosso estudo na fase/etapa que diz respeito ao diagnóstico de necessidades de formação.

Considerado como ponto de partida, o diagnóstico de necessidades, este “consiste na recolha de informações através de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados

à mensuração e representação documental das funções de desempenho/ problemas de organização” (Cardim, 2012, p. 35). Para Meignant (1999, p. 109), “a necessidade de formação é a resultante de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação”. De realçar que nem toda a necessidade diagnosticada na empresa é passível de uma ação de formação, podendo-se recorrer a ação de recrutamento ou a mobilidade de função, diz o mesmo autor. O sucesso deste processo encontra-se fortemente dependente, dos atores envolvidos, das metodologias aplicadas e do tempo.

Este processo tem como objetivo essencial saber quais são as reais necessidades formativas que os profissionais da organização apresentam e é realizado tendo em conta a envolvimento de vários atores ou ‘stakeholders’, tais como, o consultor ou especialista de formação, os gestores diretos de equipa, os diretores de nível superior, os profissionais (trabalhadores) e, em alguns casos, os próprios formadores.

Autores como Cruz (1998), Meignant (1999), IQF (2006) e Cardim (2012), consideram o diagnóstico de necessidades como uma fase/etapa do ciclo de formação extremamente importante e complexa, porque é através deste momento que são determinados os elementos que devem fazer parte da elaboração do programa de formação a ser desenvolvido. Isto quer dizer que o dispositivo de formação é construído tendo em conta as necessidades apresentadas pelos trabalhadores.

Esta etapa do ciclo de formação é considerada complexa, porque serve como fio condutor de todas etapas que se seguem. Caso haja falha na preparação e aplicação desta etapa, haverá muitas probabilidades das próximas etapas serem desenvolvidas com falhas, tendo em conta a origem da elaboração do programa de formação.

O diagnóstico de necessidades cinge-se à procura de uma estratégia formativa alinhada com a estratégia da organização. Este é um dado muito relevante que, quando não se leva em conta, corre-se o risco de caminharmos num só caminho, mas dividido em dois, realizando-se formação que não vai de encontro com os objetivos da empresa.

Depois do diagnóstico de necessidades surge a fase da planificação/conceção da formação como segunda etapa do ciclo de formação. Associada à anterior fase, aqui procura-se elaborar o programa de formação tendo em conta as características dos dados obtidos no diagnóstico de necessidades.

É nesta fase que se realiza a preparação da ação formativa, onde são claramente especificados pontos como:

- Os objetivos da ação de formação;
- O desenvolvimento das competências individuais e coletivas;
- Recursos financeiros atribuídos;
- Número de formandos e o respetivo perfil;
- Os meios afetados em todas fases da ação formativa, isto é, antes, durante, e depois da formação;
- Formas de organizar a formação;
- Recursos, meios, métodos, estratégias e atividades pedagógicas a serem desenvolvidas;
- Cronograma e espaço/ local;
- Módulos e conteúdos;
- Processo avaliativo.

De forma geral “a planificação da formação é a tradução operacional e orçamental das opções da gestão de uma organização sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados” (Meignant, 1999, p. 158). Caracterizada pela orientação estratégica da organização, a planificação da formação deve ser alinhada com outros planos existentes na empresa, tais como o plano operacional e o plano de recursos humanos.

Tendo em conta a sua extensão temporal, o plano de formação encontra-se classificado em três tipos: curto, médio e longo prazo.

Portanto, a planificação de formação deve referir-se aos objetivos a atingir, que por sua vez serão traduzidos em competências por parte dos profissionais (formandos) para melhorar tanto as suas necessidades técnicas como as necessidades socioprofissionais, do que simplesmente um título de formação (Meignant, 1999).

A terceira etapa/fase do ciclo de formação diz respeito à aplicação/gestão da formação. Considerada como a fase da execução da formação, aqui procura-se mobilizar todos elementos concebidos na fase anterior. É a fase em que formadores e formandos se encontram todos envolvidos, de maneira a operacionalizar todo o plano construído e procuram realizar as atividades que levam a concretizar os objetivos propostos e transformá-los em competências profissionais.

As sessões de formação são desenvolvidas das mais diferentes formas, através de atividades como “seminários, encontros de quadros, painéis, visitas, estágios, tutoria, e mesmo,

atividades de grupos de estudo e desenvolvimento de projetos” (Cardim, 2012, p. 82). É importante alargarmos o horizonte da gestão de formação, acompanhada de inúmeras atividades, experiências e outras formas de desenvolver as sessões. Não simplesmente ver o processo numa perspetiva de curso formal em sala, mas sim adequar e flexibilizar com outras iniciativas que podem ajudar a aumentar o *know-how* dos participantes e a forma de trabalhar da própria organização.

Depois da aplicação da formação, encontramos a última fase do ciclo formativo, que consiste no controlo e análise de todo trabalho realizado.

Estamos a falar concretamente da avaliação, considerada como “um processo de recolha e tratamento de informação permitindo estabelecer um juízo de valor sobre uma dada intervenção formativa, tendo em vista a sua correção” (Cardim, 2012, p. 141). Na perspetiva de Cardoso (2002, p. 24), a avaliação é um “processo que possibilita a monitorização sistemática de determinada intervenção formativa, recorrendo para o efeito a padrões de qualidade de referência explícitos ou implícitos, com vista à produção de juízos de valor que suportem a eventual tomada de decisões”.

Cruz (1998) observa que a avaliação da formação deve procurar dar resposta aos objetivos da formação elaborados a partir do diagnóstico de necessidade. Trata-se de um resultado positivo, quando identificamos que o critério utilizado consegue cobrir todos os objetivos da formação. Quando o critério utilizado não cobre todos os objetivos que orientaram o plano de formação, estamos perante um resultado negativo. Entende-se por critério de formação “uma medida que permite a avaliação de programas e objetivos de formação” (Cruz, 1998, p. 63). Aqui, o centro da questão é a capacidade que o plano de avaliação tem em dar informações sobre a formação realizada.

Tal como nas fases anteriores, a avaliação também mantém a perspetiva articuladora do ciclo de formação, ou seja, funciona tendo em conta as ações das fases anteriores e volta a ligar com a fase do diagnóstico de necessidades, completando o ciclo formativo. Esta etapa (avaliação) tem como finalidade servir de fonte de informação para melhorar os próximos programas de formação e medir a solução de um determinado problema de desempenho, seja ao nível do profissional (formando) ou da organização em geral.

Em diferentes perspetivas, aqui procura-se conhecer os resultados da formação desenvolvida, tendo em conta os objetivos que foram determinados na planificação da formação. Como diz Meignant (1999, p. 254), “(...) o plano de formação, a escolha pertinente dos métodos de diagnóstico de necessidade e dos métodos pedagógicos vão encontrar aqui a

prova da verdade”. Através de várias metodologias e instrumentos a serem aplicados, procura-se saber os resultados, a eficácia e a qualidade da formação, permitindo a visão crítica do trabalho realizado e buscando respostas a partir de interrogações como ‘quem’, ‘quando’ e ‘onde’.

Existem vários modelos de avaliação que podem ser aplicados nesta fase da formação, como o modelo de Kirkpatrick, modelo ROI, modelo de Holton, modelo experimental, modelo construtivista. Todos os modelos têm o objetivo de aferir os resultados da formação nos diferentes níveis, mas apresentam características e formas de aplicação diferentes reconhecendo que alguns têm pontos de contacto, tendo em conta o carácter do trabalho de continuidade e a melhoria de cada modelo.

O modelo de Kirkpatrick visa avaliar a ação formativa baseado em quatro níveis – reação, aprendizagem, conduta/comportamento e resultados (Kirkpatrick, 2007). O modelo ROI permite medir o retorno do investimento feito na formação dos trabalhadores, através de resultados tangíveis. Este modelo de avaliação apresenta diferentes níveis de análise – Kirkpatrick e Philips, quatro níveis; Borges Andrade e Hambin, cinco níveis; Abbad, sete níveis de análise (Andrade e Silva, 2010).

O modelo avaliativo de Holton (Lopes, Bidarra e Barreira, 2016) consiste na transferência dos conhecimentos, comportamentos e competências desenvolvidas pelos trabalhadores, durante a formação, para o seu local de trabalho. Este modelo é constituído por três escalas básicas, conceção da formação, fatores individuais e fatores organizacionais, e estes por sua vez, são compostos por *itens* facilitadores e inibidores para a transferibilidade desses saberes no posto de trabalho.

Numa perspetiva diferenciadora do processo de avaliação aos programas de formação, o modelo experimental surge com o principal objetivo de verificar os resultados da ação formativa, nos formandos (trabalhadores) e na organização, através da recolha de dados e testagem dos indivíduos, obedecendo as leis de causalidade, tendo em conta os reais problemas que deram origem a formação (Reto e Nunes, 1992). Por último, o modelo construtivista apresenta a perspetiva da compreensão da construção e desenvolvimento do processo avaliativo, de forma crítica e contínua, demarcando-se da ideia objetiva da análise, medição ou julgamento dos saberes pré-determinados (Azevedo e Valverde, 1999). Com uma abordagem socializadora, o modelo construtivista, entende a avaliação como uma prática social, em que todos os intervenientes da formação encontram-se envolvidos de forma interativa, levando-se em conta a realidade contextual que é desenvolvida a avaliação.



### 2.1.3. Diagnóstico de necessidades de formação

Não são poucas atividades realizadas nos mais diversos contextos sociais, que não encontramos a palavra projeto, por exemplo projeto de vida, projeto tecnológico, projeto de formação, projeto pedagógico, projeto de educação, projeto de urbanização, projeto ambiental e cultural, poderíamos continuar a discorrer o texto, com vários exemplos onde se empregue esta palavra. Tal como exemplificamos, o termo projeto é aplicado nos mais diversos contextos da vida social, podendo ser de nível internacional, nacional, regional, local e pessoal.

A literatura apresenta uma vasta panóplia sobre o significado e o processo de realização de projeto. Segundo o Dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora (2003, p. 1353) considera como projeto o “plano para a realização de um ato”. Esta ideia diz respeito ao possível ato de fazer e por sua vez envolve a ação. Seguindo este raciocínio, Jean-Marier Barbier (1993, p. 66) define o “projeto de ação como a imagem antecipadora e finalizante de sequência ordenada de operações suscetíveis de conduzir a um estado da realidade-objeto da ação”. Este mesmo processo, projeto, também é considerado como um “conjunto de operações explícitas que permitem produzir uma representação antecipada e finalizante de um processo de transformação do real” (Guerra, 2002, pp. 119-120).

Fazendo análise das ideias apresentadas acima, constata-se que um projeto é um processo de planificação, que visa a mobilização e coordenação de meios e recursos, propiciando a mudança, através da transformação do ideal para o real.

A planificação do projeto tem a sua génese a partir da representação mental do indivíduo, dando-lhe certo sentido e significado, fruto da intencionalidade que se pretende transformar. Esta ação a concretizar pode envolver vários atores, independentemente do nível do projeto. É aplicado num determinado contexto, e é caracterizado pelos processos de flexibilidade e adaptabilidade, tendo em conta os vários desafios que podem surgir no decorrer da realização do projeto (Barbier, 1993; Guerra, 2002).

De forma geral, o projeto é constituído por três grandes fases:

1. Conceção;
2. Desenvolvimento/execução;
3. Avaliação/Controlo.

A fase da conceção do projeto, é caracterizado pela planificação e determinação das finalidades, dos objetivos, meios e recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos),

das atividades a serem desenvolvidas, o cronograma do projeto e do plano de avaliação.

Tendo estes elementos reunidos, passa-se para a segunda fase, desenvolvimento ou execução do projeto, que consiste na mobilização e operacionalização destes meios e recursos, através de diferentes atividades, para se alcançar os objetivos propostos.

Com a finalidade de aferir o alcance dos objetivos do projeto, leva-se em marcha o plano de avaliação. Através da recolha, sistematização e análise das informações, os avaliadores – podendo ser atores internos ou externos – cruzam as informações finais com as finalidades e os objetivos traçados no início do projeto, para se saber até que ponto o trabalho desenvolvido teve êxito. Nesta fase, procura-se saber quais são as atividades que foram realizadas, as que não foram realizadas, os motivos da não realização e de forma geral se analisa o grau de eficácia e eficiência de todo projeto.

Cada etapa que constitui o projeto é caracterizada pelo seu grau de importância e autonomia na execução das suas atividades, porém, devem funcionar de maneira interrelacionadas, como partes de um todo.

Tendo em conta as relações sociais que surgem mediante este processo, o projeto apresenta diferentes formas de ser planificado: forma racional, interacionista e paternal. No modelo racional o papel fundamental encontra-se assente nos responsáveis da ação. Quando se privilegia todos os participantes da ação, estamos diante do modelo interacionista. Para o modelo paternal/partenariado, exige-se uma distribuição equitativa de funções de todas partes interessadas no processo (Barbier, 1993; Guerra, 2002).

A planificação do projeto é resultado do conhecimento e das experiências, sobretudo passadas, dos seus atores. Deve procurar envolver de forma direta ou indireta, nas diferentes operações todos os seus integrantes, especificando-se o poder de realização e envolvimento de cada ator nas diferentes partes que constituem o processo.

No fim do projeto, é necessário que se faça uma comunicação, designadamente o relatório de toda atividade realizada. Este trabalho se enquadra na fase da avaliação, que por sua vez, pode ser feito através de diferentes formas de comunicação, como a representação escrita, oral e gráfica ou por símbolos (Barbier, 1993).

Com esta sucinta abordagem sobre a démarche de projeto, fizemos uma analogia com o processo do ciclo de formação. O ciclo de formação é um processo que envolve várias fases, finalidades, meios e recursos, atividades, e é desenvolvido num determinado contexto social caracterizado pela antecipação de objetivos. O diagnóstico de necessidades de formação funciona

como uma das fases do ciclo de formação. Neste sentido, o ciclo de formação é caracterizado como um projeto de ação, e o diagnóstico de necessidades como uma das fases operatórias que visa a transformação real deste projeto.

Entende-se por diagnóstico de necessidades de formação como o processo de “recolha, sistematização e a análise de informação sobre o pessoal da empresa, disfunções de desempenho, problemas de organização do trabalho, por forma a procurar identificar as causas dos problemas existentes, definindo assim áreas críticas de intervenção formativa” (Aguiar e Cordeiro, 1998, p. 43). Numa abordagem socialmente abrangente, Guerra (2002, p. 132) considera como diagnóstico de necessidades o processo de “identificação dos níveis de não-correspondência entre o que está (a situação presente) e o que ‘deveria estar’ (a situação desejada)”. Na mesma perspetiva, Barón (2003, p. 74) entende como necessidade de formação “a diferença entre as competências atuais dos trabalhadores e as que necessitariam para desenvolver satisfatoriamente suas atividades, para adquirir novas competências e novas responsabilidades, para ajudar ampliar sua ocupabilidade, e para configurar a carreira de desenvolvimento pessoal e profissional”.

Ainda sobre o conceito de diagnóstico de necessidades de formação, Ferreira e Martinez (2008, p. 32) consideram como “um processo organizacional que promove em si mesmo uma cultura de mudança e de avaliação contínua, oferecendo oportunidades para que os gestores adquiram novos hábitos e *insights* sobre aspetos disfuncionais ou padrões de comunicação desajustados”. Por sua vez Cardim (2012, p. 35) defende a ideia de que o diagnóstico de necessidades de formação “consiste na recolha de informações através de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho/problemas de organização”.

Tendo em consideração esta variedade de ideias sobre o conceito de diagnóstico de necessidades de formação, compreendemos como um processo que visa a identificação de problemas, consequências e suas reais causas, dentro das organizações, através da recolha, sistematização, análise e disseminação de dados/informações provenientes das áreas que apresentam disfunções. As informações são recolhidas por meio da aplicação de métodos e técnicas de investigação, através do envolvimento de vários indivíduos.

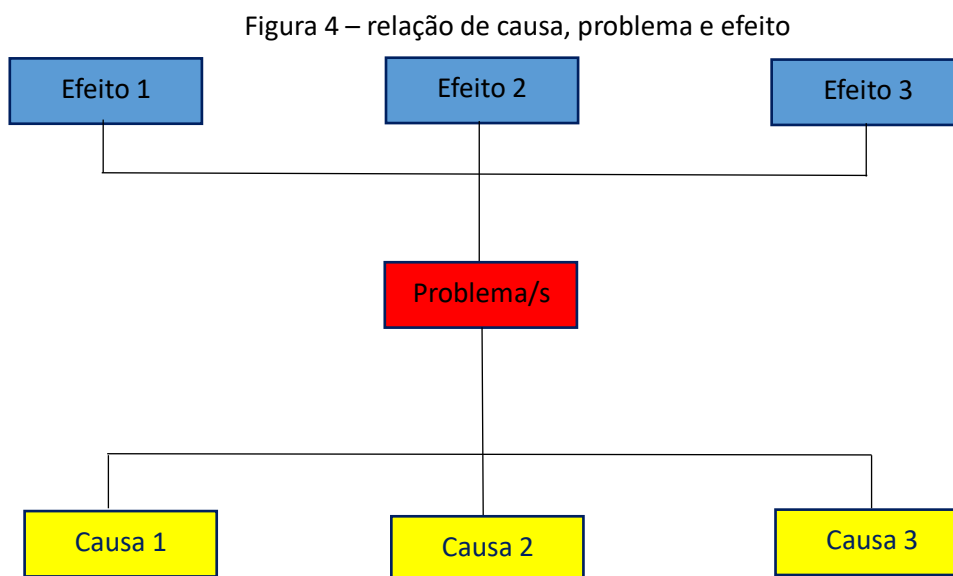
Os resultados do processo de diagnóstico de necessidades de formação, servem como potenciais indicadores para a construção do plano de formação, caso se entenda que os problemas identificados sejam resolvidos através de ações formativas.

É importante realçar que nem todos problemas identificados nas organizações, são

ultrapassados por meio da formação (Cruz, 1998; Cardim, 2012), podendo se optar por outras vias como o recrutamento (interno/externo) de técnicos especializados.

A realização do processo de diagnóstico de necessidades não se advinha como uma atividade fácil, exige um elevado grau de perícia – conhecimento técnico, experiência e valores éticos – por parte de quem realiza ou deseja realizar. Este processo consiste na análise da discrepância entre o ideal e o real, ou seja, no que a organização pretende que seja e se faça, e no que está a ser feito. Mais do que apresentar os problemas/disfuncionamentos e as suas consequências/efeitos, pensamos que o diagnóstico de necessidades também deve procurar compreender as reais situações causadoras dos problemas nas organizações (Guerra, 2002, Gairím e Armegol, 2003; Cardim, 2008).

Tal como se observa na figura abaixo, é necessário que o trabalho de diagnóstico de necessidades procura dar informações que sejam sustentadas com base no sistema causa/s-problema/s-efeito/s (SCPE)<sup>16</sup>. Os três elementos que formam o sistema, funcionam em forma de uma cadeia em que os integrantes se encontram de maneira associados uns com os outros. As causas localizam-se na base, o problema se encontra na zona intermedia e os efeitos estão situados na parte superior da cadeia.



Fonte: (Adaptado de Barón, 2003, p. 77)

Sendo o problema o elemento a ser diagnosticado, é necessário saber com precisão quais são as reais causas (origem do problema) e os efeitos que derivam do problema, relação causa-efeito. O problema deve ser caracterizado por factos concretos/reais e não por suposições, deve

---

<sup>16</sup> Sistema de causas-problemas-efeitos.

apresentar um elevado nível de demonstração que lhe deia sustentabilidade (Gouveia, 2007). Na execução do processo de diagnóstico, verifica-se que um problema pode ser a causa do outro problema. Esta atividade é realizada de maneira repetida até se encontrar o principal problema. Este último, designado como o efeito (Gairín, 2003; Gouveia, 2007).

Dentro da organização, o problema, pode ser resultado de várias causas e ter vários efeitos em diferentes departamentos, áreas, funções, atividades, tarefas e níveis hierárquicos. Com isso, estamos a querer dizer, que é importante se fazer um diagnóstico que procura abranger toda estrutura organizacional, com o objetivo de se manter a coerência, harmonia e uniformidade das informações a recolher dentro da organização.

Acreditamos que é importante esclarecer, que as necessidades de formação não veem do nada. São propiciados por diferentes fatores que exercem grande influência na vida das organizações. Apresentamos a existência de quatro fatores diferentes: o ambiente externo, o ambiente interno, a estratégia da organização e a oferta formativa (Meignant, 1998).

O ambiente externo diz respeito as opiniões e exigências dos clientes/consumidores, sobre a qualidade dos produtos e serviços; em como lidar com as atividades desenvolvidas pelas empresas concorrentes; e com as normas legislativas que regem as profissões, bem como a realidade da região em que se encontra a organização (Meignant, 1998; Ferreira e Martinez, 2008). As competências atuais dos indivíduos que integram a organização, a inovação e a evolução tecnológica dos equipamentos necessários para a realização das atividades, assim como a própria forma de relação das cadeias de poder e os processos de trabalho, são fatores que dizem respeito ao ambiente interno de uma organização, que também estimulam a necessidade de formação por parte dos indivíduos.

De forma sumária, a estratégia organizacional é um fator constituído pelos projetos que traduzem o plano estratégicos da organização, a sua política social e a expressão das expetativas dos indivíduos. Estas três categorias da estratégia organizacional também são determinantes para a necessidade de formação (Meignant, 1998).

O processo de diagnóstico de necessidades de formação exerce grande importância dentro do ciclo de formação. Porque para além de propiciar as informações sobre o problema diagnosticado, “é responsável por parte significativa da eficácia e eficiência da formação que daí resultará” (Gouveia, 2007, p. 13). Também tem a importância de auxiliar na seleção das prioridades de necessidades de formação, a ser desenvolvida na organização. Se entende por necessidade a “diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido ou expectável para o exercício de uma profissão, e o desempenho real (...)” (Cardim, 2012, p. 36).

Esta discrepância entre o ideal e o real (necessidade), não só tem origem nas carências de competências técnicas e de conhecimento dos indivíduos (trabalhadores), como também advém de outros fatores, como a organização e o seu modelo de gestão, a planificação e preparação do produto ou serviço, as condições de trabalho menos favorável, a ausência de normas de trabalho e do próprio clima comportamental que se verifica dentro da organização. Por sua vez, é importante esclarecer a ambiguidade que se faz sentir entre as reais necessidades e o desejo ou vontade dos indivíduos. Quanto a esta situação, concordamos com Meignant (1998, p. 152-153) quando afirma:

*(...) que a necessidade objetiva analisada pelos especialistas também deve ser sentida pelos futuros participantes. (...) a sua eficácia só se obterá porque a rede de atores funcionais e hierárquicos terá sensibilizado o meio para as evoluções das profissões e do contexto, terá encorajado os assalariados a desenvolver as suas competências, ter-lhes-á dado o desejo de se formar e as indicações para orientar esse desejo de maneira positiva.*

A comunhão entre a necessidade real e o desejo tende a propiciar ações que sejam prioritárias na estratégia da organização, maior importância atribuída por parte do indivíduo à competência a melhorar, bem como a sua melhoria no desempenho das suas funções (Meignant, 1998; IQF, 2006). Partindo desse paradigma encontramos situações, que especificam uma necessidade, outras que vão especificar somente um desejo e ainda aquelas que ditam as duas situações, necessidade-desejo.

Esta última, funciona como o caso ideal a ser implementado numa organização, porque encerra em si duas dimensões fundamentais nas organizações:

1. Dimensão social, negociação e maior envolvimento dos atores;
2. Dimensão técnica, situação a resolver.

No que diz respeito a classificação, o processo de diagnóstico de necessidades apresenta grande variedade classificativa, tendo em conta fatores como a dimensão da organização, o tempo para a realização do diagnóstico e a característica do problema em estudo. Assim sendo, o diagnóstico de necessidade de formação pode ser classificado quanto ao tipo, a abordagem e o modelo.

Quanto ao tipo, o diagnóstico de necessidade de formação pode ser longo/extenso, diagnóstico aplicado nas grandes organizações, com o objetivo de se realizar um estudo profundo com a envolvimento de toda estrutura organizacional, e curto/simplificado, que visa a

obtenção de informações sintética de uma organização, normalmente de pequena dimensão, ou de um setor departamental. Este tipo de diagnóstico (curto/simplificado), tem como base fundamental a “análise das características essenciais do pessoal e dos aspetos críticos do funcionamento da organização” (Cardim, 2012, p. 67), através, da falta de uma clara política de formação e de documentos que explicitam a estrutura organizacional da empresa.

Quanto a abordagem (Gairín e Armegol, 2003; IQF, 2006, Cardim, 2012), o diagnóstico de necessidade pode apresentar uma abordagem:

- Reativa/curativa;
- Prospetiva/antecipatória;
- Mista/técnica.

A abordagem reativa/curativa, diz respeito a identificação de necessidades atuais, determinando as competências uteis, que os indivíduos devem possuir para a resolução dos problemas presentes na organização. A abordagem prospetiva/antecipatória, visa a antecipação de problemas futuros (na organização ou no setor de atividade) e determina as competências necessárias que serão uteis aos indivíduos, para resolução destes problemas, ou seja, esta abordagem é caracterizada pela visão proactiva da empresa. Integrando as duas abordagens anteriores, temos a abordagem mista/estratégica, que consiste na determinação de competências para a resolução dos atuais e futuros problemas da organização. Tal como afirma o IQF (2006, p. 52) “as organizações que desenvolvem este tipo de abordagem visam, num primeiro momento, dar uma resposta a um ou mais problemas detetados no imediato, assim, como paralelamente antecipar eventuais desafios que se colocam à organização no curto/médio prazo”.

A literatura sobre o diagnóstico de necessidades de formação apresenta grande variedade de modelos, que podem ser aplicados tendo em conta a característica específica de cada organização. De forma sintetizada vamos citar e descrever cinco modelos de diagnóstico de necessidades (Gouveia, 2007; Ferreira e Martinez, 2008):

1. Modelo da discrepância;
2. Modelo analítico;
3. Modelo de investigação-ação;
4. Modelo dos 7-S da McKinsey;

## 5. Modelo das seis caixas de Weisbord.

O modelo da discrepância, consiste na diferença entre as competências desejadas ou ideias para o desempenho das funções, das reais atividades realizadas pelos indivíduos de uma organização. A operacionalização deste modelo exige a prossecução de três etapas básicas. Na primeira etapa determina-se os objetivos a alcançar, ou seja, as competências desejáveis na organização. Depois da determinação dos objetivos, se faz a análise do trabalho real na organização, através da aplicação de técnicas que vão permitir recolher as informações. Esta atividade constitui a segunda etapa do modelo. Tendo em conta a análise das atividades realizadas nas etapas anteriores – desempenho real e objetivos a alcançar – faz-se a análise das informações, para se aferir o nível de desajustamento, considerado como necessidade a ser resolvida, através da formação ou outras atividades.

A análise das competências exigidas por um posto de trabalho, metodologia de planeamento de projetos por objetivos, o estudo das necessidades pela análise do desempenho e o método misto, surgem como os métodos de suporte quando se quer utilizar o modelo da discrepância no processo de diagnóstico de necessidades de formação (Gouveia, 2007).

Orientado para analisar os objetivos e o clima organizacional de uma empresa, o modelo analítico, procura compreender os elementos que caracterizam os objetivos estabelecidos pela organização, nos seus diferentes níveis – organizacional, departamental e pessoal – a sua qualidade e as suas consequências ao nível de toda a organização (Ferreira e Martinez, 2008). Quanto ao clima organizacional, este modelo ajuda a compreender factos reais como as “relações interpessoais, estilos de liderança existente e a relação com a função e as tarefas” (Ferreira e Martinez, 2008, p. 36) na organização.

O modelo de investigação-ação busca compreender e solucionar os problemas vivenciados pelas organizações, através de um ciclo constituído por quatro fases: “identificação do problema; desenvolvimento de hipóteses; testagem das hipóteses; e interpretação dos dados” (Ferreira e Martinez, 2008, p. 38). Cada fase é caracterizada pelos seus próprios processos de atividade, implementando um carácter diferenciador, mas complementar.

O modelo dos 7-S da McKinsey, visa o diagnóstico de necessidades, numa perspetiva estritamente estratégica de uma organização – estilo, sistemas, pessoas, competências, valores partilhados, estrutura e estratégia. Estas dimensões servem como bases fundamentais para o funcionamento de uma organização, porque se acredita que “as intercorrelações e a harmonia que se gera entre estas dimensões promovem o sucesso empresarial” (Ferreira e Martinez, 2008, p. 41).



Na mesma perspetiva do modelo da McKinsey, se encontra o modelo das seis caixas de Weisbord (Ferreira e Martinez, 2008), cuja finalidade recai em analisar processos que dizem respeito a estrutura da organização, coordenação de tecnologias, orientações de negócios, o mecanismo de recompensa, relacionamentos socioprofissionais na organização e na sua envolvente, e o processo de liderança.

Nenhuma forma classificativa – tipos, abordagens e modelos – é melhor que a outra. Pelo contrário, acreditamos que devem ser aplicadas tendo em conta a característica específica de cada organização. Todas elas têm a sua importância e podem ser aplicadas como complemento da outra, numa atividade prática do diagnóstico de necessidades de formação.

A realização do processo de diagnóstico de necessidades de formação exige a estruturação de um plano, para orientar as atividades a serem desenvolvidas. Tendo em conta este pressuposto, apresentamos um plano de diagnóstico de necessidade constituído pelas seguintes etapas (Cardim e Miranda, 1998; Meignant, 1998; Gairín e Armegol, 2003; Guerra, 2003; Gouveia, 2007; Ferreira e Martinez, 2008; Cardim, 2012):

1. Pré-diagnóstico;
2. Efetivação da recolha dos dados (métodos e técnicas);
3. Sistematização, análise e interpretação dos dados;
4. Apresentação dos resultados.

A realização do diagnóstico de necessidades de formação numa organização, começa com a análise geral que se faz sobre a organização. Esta etapa é designada de pré-diagnóstico, processo que consiste na recolha de informações sobre todas as dimensões estruturais e funcionais da organização em causa.

Nesta etapa, procura-se obter dados sobre a estrutura organizacional da empresa; as funções e tarefas de cada setor dentro da organização; a sua gestão estratégica – que integra aspetos como a visão, missão, valores, objetivos da organização, competências core/perfil desejado nos indivíduos (trabalhadores), cultura organizacional, critérios de sucesso, avaliação de desempenho, plano de carreira, estilo de liderança, sistemas de recompensas, tipo e estilo de liderança –, também procura-se saber sobre o historial da empresa no tange o processo de formação; a atividade realizada na organização, a sua envolvente, referindo-se especificamente aos utentes dos seus produtos/serviços e os fornecedores. A partir destas informações gerais, procura-se os problemas iniciais.

No atual contexto das organizações, é inequívoco dizer que os utentes (clientes) têm um papel fundamental na qualidade dos produtos e serviços prestados pelas organizações. Por este fator, é que estes veem ganhando certo protagonismo dentro do processo de diagnóstico de necessidades, através das suas opiniões e recomendações.

Outro elemento fundamental que interessa saber nesta etapa do processo de diagnóstico, é a política de formação da organização. Aqui procura-se saber, qual é o posicionamento que a formação ocupa dentro da estratégia organizacional.

Normalmente, as grandes organizações, têm dentro das suas estruturas um departamento que trata dos assuntos de formação dos seus trabalhadores. Este departamento pode aparecer no organograma da organização, como uma estrutura departamental munida de poder que lhe propicia autonomia própria, ou ainda estar confinado dentro do departamento de recursos humanos, como uma das funções deste departamento.

Estas informações, são obtidas através da aplicação de técnicas como as conversas informais, entrevistas semiestruturadas e observações que são feitas no 'terreno' pelo técnico ou pela equipa que conduz o processo de diagnóstico.

A complexidade e a importância deste tipo de informações, leva a direcionar esta fase do processo de diagnóstico de necessidades aos indivíduos que hierarquicamente encontram-se na posição de topo, considerados como os informantes chave.

Com base nas informações recolhidas, elabora-se um plano de continuidade/subplano do processo de diagnóstico, onde se determinam o tipo, a/s modalidade/s e a abordagem de diagnóstico a serem aplicados; os objetivos a serem alcançados no decorrer e no final do trabalho – de realçar que os objetivos traçados inicialmente, podem ser alterados, tendo em conta os dados obtidos no pré-diagnóstico –; o método e as respetivas técnicas para a recolha de dados; os participantes (gestores de topo, diretores e técnicos de base); a dimensão do problema, podendo ser em toda organização ou numa parte desta ( departamento/tarefa profissional).

Depois da realização das ações que conduziram o processo do pré-diagnóstico, se efetiva a realização da recolha dos dados, de uma forma alargada e profunda. Alargada pelo fato de procurar abranger todas as estruturas que compõem a organização, dependendo da dimensão do problema, ou seja, procura envolver toda dimensão horizontal da estrutura organizacional; e profunda, tendo em conta, que nesta etapa não se trabalha simplesmente com os superiores hierárquicos (gestores de topo) tal com vimos no processo do pré-diagnóstico, mais sim, com

todos os níveis hierárquicos que constituem a organização, ou seja, a dimensão vertical da estrutura organizacional. Partindo sempre do pressuposto que estamos a tratar de um plano que engloba toda organização.

Neste tipo de trabalho, é frequente a utilização de métodos familiarizados nas ciências sociais, tais como, o método qualitativo e quantitativo.

Segundo Gouveia (2007, p. 17) no processo do diagnóstico de necessidade de formação, o método qualitativo permite dar maior “profundidade e riqueza dos dados recolhidos, permitindo uma maior clarificação dos conceitos e a participação recíproca dos agentes que compõem o setor de atividade”. O mesmo autor ainda realça que o método quantitativo “permite a apreensão dos padrões e das relações básicas num determinado setor” (*idem*).

Com base nesses métodos, a recolha dos dados pode ser feita aplicando as técnicas de entrevista, o questionário, a observação de campo, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, análise de documentos.

A entrevista é uma técnica que envolve maior relação de reciprocidade entre os indivíduos envolvidos (entrevistador e entrevistado). Esta técnica classifica-se em função da sua composição estrutural e do tipo de abordagem a utilizar.

Quanto a composição estrutural, a entrevista pode ser estruturada, quando não permite alteração no grupo de perguntas; semiestruturada, caracterizada pela flexibilidade nas questões; e não-estruturada, quando não existe nenhum guião de perguntas. Quanto a abordagem, a entrevista pode ser grupal, quando é dirigida para um grupo composto por mais de um indivíduo, caracterizados ou não por categorias profissionais, faixa etária, nível de instrução, etc.; e individual, dirigida para um determinado indivíduo, dos diferentes níveis hierárquicos.

O questionário, é uma técnica que permite atingir maior número de indivíduos. Caracterizada pelo tipo de perguntas fechadas e múltiplas, esta técnica procura obter respostas diretas e objetivas.

A observação de campo, é uma técnica que permite o investigador constatar na organização, as condições do espaço e a forma de organização de trabalho, e encontrar respostas das seguintes perguntas, como os indivíduos trabalham, o que fazem, como fazem, como o grupo se relaciona, como usam os equipamentos e as matérias-primas?

A análise e descrição das funções permite o “registo detalhado das características e de como um conjunto de atividades está a ser realizada” (Gouveia, 2007, p. 18). Para a utilização desta

técnica, é recomendável que se faça presente um especialista na área de atividade.

A avaliação de desempenho, permite aferir as tarefas que os indivíduos (trabalhadores) sentem maior dificuldade para executar. Estas dificuldades são consideradas como elementos críticos de desempenho e constituem as necessidades que podem ser ultrapassadas por via da formação ou de outras ações.

Outra técnica utilizada na atividade de diagnóstico de necessidade, é a análise de documentos. Documentos que podem ser de controlo interno, dizem respeito a produtividade e qualidade dos produtos/serviços da organização; e documentos estratégico, consiste na apresentação de todo o plano estratégico da organização.

A escolha dos métodos e das técnicas de recolha dos dados, deve ser feita tendo em conta “o tempo necessário para a recolha dos mesmos, a disponibilidade financeira e a prontidão da organização e dos recursos humanos para disponibilizar informações” (Ferreira e Martinez, 2008, p. 33). Esses fatores mencionados, têm o poder de influenciar tanto positiva como negativamente nesta fase do trabalho.

Depois da recolha dos dados, organizam-se, analisam-se e interpretam-se as respetivas informações. A organização das informações é feita, tendo em conta as diferentes fontes de onde são provenientes, bem como em função da diferença em termos de opiniões e necessidades de cada indivíduo ou setor de atividade.

Depois da sistematização dos dados recolhidos, faz-se a análise e interpretação dos mesmos. Esta ação permite identificar as necessidades sentidas pelos indivíduos na execução dos seus trabalhos, bem como, aferir o estado atual de realização das tarefas na organização.

É importante realçar que a interpretação dos dados deve ser feita, tendo em conta os critérios de objetividade e imparcialidade. Estes critérios, levam que muitas vezes o trabalho de análise dos dados seja feito por um consultor externo, com o objetivo de evitar maior probabilidade de enviesamento na interpretação dos dados, fruto dos vícios organizacionais, caso o trabalho seja realizado por um consultor/técnico interno (Ferreira e Martinez, 2008).

Com base o quadro real e atual da organização, faz-se a análise comparativa de como os trabalhos devem ser feitos, isto através de informações propiciadas pelos especialistas do/s setor/es de atividade, organizações sindicais, manuais e livros especializados, etc.

O resultado da comparação entre o quadro real da organização e o nível ideal de execução das tarefas, é que determina o problema real na organização. Esta diferença será considerada,

como as competências críticas em falta para o bom desempenho dos indivíduos, ou simplesmente como necessidades.

Depois de serem identificados os problemas, procura-se relacionar uns com os outros, para se encontrar as causas e por sua vez os efeitos sentidos na organização. Tal como falamos acima, os fatores indutores das necessidades de formação podem surgir em função do contexto interno e externo da organização.

Desta feita, determinam-se as competências e as atividades necessárias para serem trabalhadas, através de diferentes ações - formação, reconversão, consultoria, e recrutamento externo.

Após a identificação das competências críticas por melhorar (necessidades), procede-se a elaboração e apresentação do relatório. Este documento “relata as conclusões do trabalho efetuado, a sua metodologia e apresenta propostas para a ação” (Cardim, 2012, p. 74).

Documento elaborado pelo técnico ou pela equipa que conduziu o processo de diagnóstico de necessidades, escrito numa linguagem simples e não técnica, com intenção de procurar facilitar a compreensão de quem vai ler e analisar o mesmo documento, normalmente, o gestor de topo ou o diretor de formação da organização que solicita o trabalho.

O relatório do diagnóstico de necessidade também deve ser coerente, compreensível e legível, levando em conta todos os indivíduos envolvidos no desenvolvimento do processo de diagnóstico. Apresenta os objetivos inicialmente traçados e que orientaram todo o processo, os objetivos alcançados, e de forma geral, todas as fases, métodos e técnicas que foram aplicadas no trabalho (Cardim, 2012). Assim sendo, este documento deve indicar todas as preocupações da organização, bem como as recomendações e propostas formativas e não só, de maneira justificada e fundamentada, segundo a realidade de cada organização e a visão do especialista.

De forma resumida o relatório de diagnóstico de necessidades pode apresentar uma estrutura semelhante a que se observa no quadro que se segue:

## Quadro 8 - estrutura do relatório de diagnóstico de necessidades

- |   |
|---|
| 1º Introdução;  |
| 2º Caracterização da organização                                |
| 3º Modelo de diagnóstico;                                       |
| 4º Método e técnicas de recolha dos dados;                      |
| 5º Debilidade de desempenho justificando intervenção formativa; |
| 6º Diagnóstico dos problemas;                                   |
| 7º Propostas e recomendações;                                   |
| 8º Áreas/setores de atuação;                                    |
| 9º Proposta de prioridade de atuação                            |

Fonte: (Adaptado de Cardim, 2012, p. 75)

Este documento pode ser apresentado fazendo o uso de diferentes recursos, tais como os recursos informáticos (*PowerPoint*, documentos escritos, sistema de gestão de informação interna), em reuniões, seja com o gestor de topo ou com os vários representantes departamentais da organização (IQF, 2006). A sua utilização é de veras importante, porque é a partir das informações contidas neste documento que vai ser tomada as decisões da aplicação das ações propostas, assim como vai servir de base para a elaboração do plano de formação, caso for a ação escolhida. Este último, definido como, um “instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo, para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos, ou externos à organização” (Cardim, 2012, p. 81).

### 2.2. Problemática e Objetivos do Estudo

Nesta parte do trabalho encontramos três etapas: na primeira, apresentamos a problemática do estudo; na segunda etapa definimos o tema do trabalho e o problema da investigação; e, na última, determinamos o propósito e os objetivos que orientaram a investigação.

#### 2.2.1. Problemática do estudo

Não são poucos os estudos já realizados nas organizações (públicas, privadas, escolares e empresariais), no âmbito da especialidade em Organização e Gestão da Educação e Formação. Este facto pode ser verificado nos trabalhos de Valpaços (2011), Santos (2013), Guerreiro (2014), Tempera (2015), Ourique (2016), Rodrigues (2016), Rosa (2016), Silva (2016), e, Manuel (2015),

entre outros. Ademais, constatamos que existem alguns estudos sobre o processo de formação profissional nas organizações, tal como se encontra no trabalho realizado por Moreno (2015) sobre “A gestão da formação numa empresa multinacional”.

O facto de ainda não existirem estudos que tratam da relevância do diagnóstico de necessidades de formação dentro do processo de aperfeiçoamento profissional nas organizações serve como fator que vem justificar e motivar o nosso interesse para a realização desta investigação.

Tendo em conta esta circunstância, consideramos que a realização deste trabalho é oportuna e pertinente, no sentido que pretende contribuir para a compreensão do desenvolvimento do processo de aperfeiçoamento profissional, através das práticas realizadas pelas organizações que atuam no mercado de formação profissional.

### 2.2.2. Tema e o Problema do Estudo

Partindo do pressuposto de que o processo de formação profissional é caracterizado pela sua grande complexidade e variedade em termos de perspetivas e abordagens, decidimos, descrever e caracterizar o trabalho da formação profissional contínua realizado pela Vantagem+, uma organização que presta serviço na área da formação, exclusivamente para os profissionais.

O problema da presente investigação situa-se no campo de estudo da formação profissional contínua, sendo o diagnóstico de necessidades de formação a etapa privilegiada para se aprofundar a análise. (Cf. Quadro 9).

Quadro 9 – Eixos de análise do campo de estudo

<u>Principal eixo considerado:</u> Diagnóstico de necessidades de formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métodos e técnicas</li> <li>▪ Atores envolvidos</li> <li>▪ Definição da aplicação para formação</li> </ul>
<u>Outros eixos:</u> 1. Planificação/conceção da formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atores envolvidos</li> <li>▪ Meios e recursos utilizados</li> <li>▪ Dossier técnico pedagógico</li> <li>▪ Modalidade formativa</li> </ul>
2. Aplicação/gestão da formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meios e recursos pedagógicos</li> <li>▪ Desenvolvimento dos conteúdos</li> <li>▪ Documentos de apoio</li> </ul>
3. Avaliação da formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de avaliação</li> <li>▪ Recursos utilizados</li> <li>▪ Atores envolvidos</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

O diagnóstico de necessidade trata da identificação e determinação dos problemas que afetam os indivíduos para a realização das suas atividades na organização. Neste estudo, procura-se compreender os métodos e as técnicas aplicadas, os atores envolvidos na realização deste processo e a forma como é definida a aplicação de uma ação formativa. A planificação da formação visa a preparação dos meios e recursos que fazem parte das atividades formativas, tendo em conta os resultados obtidos na etapa que a antecede. Os atores envolvidos, recursos financeiros e materiais, o dossier técnico pedagógico e a modalidade formativa a adotar, são os elementos característicos desta etapa.

A aplicação da formação é a etapa da operacionalização e mobilização de todos os meios e recursos organizados na fase anterior, para o desenvolvimento dos conhecimentos, valores e das competências, a partir de uma relação entre formador-formando e formando-formando, no caso das ações face-a-face. Esta etapa é caracterizada pelo desenvolvimento de conteúdos, meios e recursos pedagógicos e pela utilização de documentos para o apoio de todos os indivíduos envolvidos. A última fase é caracterizada pelo modelo de avaliação aplicado na formação, pelos atores envolvidos e recursos utilizados. Isto tem como objetivo a verificação, análise e disseminação dos resultados propostos inicialmente, através dos objetivos da formação.

Estas quatro etapas que constituem o ciclo de formação e que servem como os eixos de análise deste trabalho, são usados no processo de aperfeiçoamento profissional, pelas organizações e funcionam de forma interligadas entre si (Meignant, 1999; IQF, 2006).

Partindo desta problemática, a pergunta de partida foi a seguinte: como é desenvolvido o ciclo de formação profissional contínua pela vantagem +?

### **2.2.3. Objetivos do estudo**

Este ponto do trabalho encontra-se desdobrado em propósito central e os objetivos do trabalho.

O presente estudo tem como propósito central compreender e caracterizar o processo de formação profissional contínua, em particular o diagnóstico de necessidades, através da observação e análise das atividades formativas desenvolvidas pela Vantagem+.

Com base no problema e no propósito central já apresentados, pretende-se com este estudo obter os seguintes objetivos:

- Descrever e analisar o processo de formação profissional contínua desenvolvido pela Vantagem+;



- Caraterizar o processo de diagnóstico de necessidades de formação realizado pela Vantagem+.

### 2.3. Nota Metodológica

Esta fase do trabalho é apresentada no Quadro nº 10, que mostra as etapas metodológicas trabalhadas no projeto de investigação, encontrando-se dividida em quatro momentos. No primeiro momento, faz-se uma abordagem sobre o referencial teórico e conceptual do projeto de investigação. O segundo momento destina-se a apresentar a problemática do estudo, o tema e o problema de investigação, assim como a determinação dos objetivos do estudo. O terceiro momento trata de apresentar as técnicas de recolha e tratamento dos dados utilizados. No quarto e último momento faz-se a apresentação dos resultados obtidos na investigação, através da descrição e análise do processo de formação profissional contínua e, em particular, da caraterização do processo de diagnóstico de necessidades de formação realizado pela Vantagem+.

Quadro 10 – Etapas metodológicas do projeto de investigação

1º Referenciais teóricos utilizados para o projeto de investigação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quadro teórico e conceptual</li> </ul>
2º Projeto de investigação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemática do Estudo</li> <li>▪ Tema e Problema de Investigação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos do estudo</li> </ul>
3º Nota Metodológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de recolha e tratamento dos dados: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análise documental;</li> <li>✓ Observação não participante e participante;</li> <li>✓ Entrevista semiestruturada;</li> <li>✓ Análise de conteúdo (definição de categorias e subcategorias de análise).</li> </ul> </li> </ul>
4º Apresentação dos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O processo de formação profissional contínua</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O diagnóstico de necessidades de formação</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

#### 2.3.1. Investigação

Os objetivos traçados, para este estudo levaram-nos a desenvolver uma investigação que

adotasse o paradigma fenomenológico-interpretativo, cuja finalidade centra-se em descrever, compreender e interpretar as perspetivas e os processos (re)criados ou desenvolvidos pelos indivíduos que pertencem um determinado contexto social (Amado, 2014).

Com base nesse paradigma investigativo, o nosso estudo enquadra-se numa abordagem metodológica de cariz qualitativo e assume como estratégia de investigação, o estudo de caso, que segundo Amado (2014, p. 143) visa “compreender os fenómenos a estudar dentro de um determinado contexto social, cultural, institucional, temporal, que lhe é específico”.

Pretendemos aprofundar o nosso conhecimento na área da formação profissional contínua, a partir de um olhar de dentro de uma organização específica. O nosso objetivo é de cariz interpretativo e aproxima-se ao estudo de caso de investigação-ação, tendo em conta que centramos a nossa intenção nas práticas dos diferentes atores envolvidos no nosso campo de estudo. Tivemos vários contactos com os atores da organização onde levámos a cabo o estágio. Caracterizámos a organização onde realizamos o estudo; recorremos a diferentes técnicas para recolha dos dados; realizámos a investigação partindo de uma análise indutiva; refletimos as vozes dos atores no texto, através da utilização de trechos de entrevistas (De Ketele e Rogieres, 1993; Amado, 2014).

### **2.3.2. Técnicas de recolha e tratamento dos dados**

Para o desenvolvimento deste trabalho recorremos ao uso de três técnicas de recolha de dados, nomeadamente a análise documental, observação não participante e participante e a entrevista semiestruturada. Quanto ao tratamento dos dados, utilizámos a técnica da análise de conteúdo.

A técnica de análise documental permitiu obter informações específicas, que dizem respeito aos procedimentos adotados pelos formadores, enquanto técnicos externos da Vantagem+; sobre o ciclo formativo – diagnóstico de necessidades de formação, conceção da formação, gestão da formação e avaliação da formação - desenvolvido pela Vantagem+; o modelo de diagnóstico de necessidades de formação e o seu resultado; a metodologia utilizada no desenvolvimento do diagnóstico de necessidades de formação (proposta apresentada para um determinado cliente); e os resultados da ação formativa analisada, isto através do dossier técnico pedagógico.

Os documentos analisados nesse estudo foram selecionados, tendo em consideração o objeto e a finalidade da investigação. Assim sendo, esses documentos enquadram-se na modalidade de consulta arquivística encontrando-se na forma escrita e são considerados como

documentos oficiais.

A observação é uma técnica que permite verificar e analisar os comportamentos observáveis dos atores que se encontram num determinado contexto social, tendo em conta um objetivo específico (De Ketele, 1993).

Ao longo da nossa investigação observámos duas ações de formação nas instalações da Vantagem+, com o objetivo de analisar o processo de diagnóstico de necessidades de formação no início da ação formativa, bem como a aplicação/gestão da formação. De maneira precisa, procurámos obter informações sobre o âmbito das ações de formação, a forma como são organizados os espaços, a interação entre os atores envolvidos na formação (formadores e formandos), a metodologia pedagógica aplicada e as características dos conteúdos.

A primeira observação foi realizada no dia 19 de outubro de 2018, na sala A1 e teve uma hora de duração. Na primeira atividade utilizamos como recurso a grelha de observação destinada ao formador, documento elaborado e utilizado pela Vantagem+. Ficamos sentados na parte de trás da sala, observando e tomando notas de tudo o que acontecia entre a formadora e o formando, estando numa posição de observador não participante.

Tendo em conta que o resultado da primeira observação não foi favorável, porque não correspondeu às intenções da nossa investigação, solicitámos à Coordenadora Pedagógica a realização de uma segunda observação de uma outra ação formativa. Este pedido este que foi aceite e teve lugar nos dias 24, 25 e 26 de julho de 2019, na sala B4. Observámos as sete horas de formação por dia, das nove horas às dezasseis horas. Inicialmente, tivemos de realizar uma sessão de observação não participante, mas o formador solicitou a nossa participação ativa durante formação. Logo, para esta segunda atividade, recorremos à observação participante, na qual, segundo Amado e Silva (2014, p. 153), o observador procura “manter sempre algum grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo por ela afetado”, sem perder de vista os objetivos do estudo.

Reconhecendo o risco de enviesamento que esta técnica pode provocar, ao longo da nossa pesquisa, sempre procurámos nos guiar pelos objetivos do estudo e aceitámos a realidade dos atores envolvidos na ação, representada pelas opiniões e outros comportamentos observáveis (Amado e Silva, 2014).

De realçar que elaboramos uma grelha de observação (anexo 10), que serviu de instrumento de apoio para o registo de todas as ações realizadas pelos atores, ao longo das sessões formativas:

Quadro 11 – Grelha de observação da ação formativa

Pontos	Processos de análise	Observação
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Data</li> <li>➤ Âmbito da formação</li> </ul>	
Espaço	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Local da formação</li> <li>➤ Forma de organização do espaço</li> </ul>	
Interação dos sujeitos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atividade do formador/como faz as coisas</li> <li>➤ Reação dos formandos</li> <li>➤ Relação formador-formando</li> <li>➤ Relação entre os formandos</li> </ul>	
Metodologia pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Métodos e técnicas aplicados</li> </ul>	
Conteúdos abordados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conteúdos</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria

A técnica de entrevista tem como finalidade “obter informações sobre fatos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (De ketele e Roegiers, 1993, p. 22).

A entrevista foi aplicada à Coordenadora Pedagógica, através de uma conversa. Procurámos obter o discurso da mesma sobre os elementos que caracterizam a formação profissional contínua desenvolvida na Vantagem+, desde o primeiro contacto do cliente até ao encerramento do processo formativo, bem como de forma específica o desenvolvimento do diagnóstico de necessidade de formação.

Para a materialização desta técnica, construímos o guião de entrevista semiestruturada (anexo 5), que se refletiu nas questões dos eixos de análise da investigação, cujo objetivo é analisar o processo de formação profissional contínua desenvolvido na Vantagem+, dando particular destaque ao diagnóstico de necessidades. A entrevista teve lugar no dia 31 de julho de 2019, na auditoria da Vantagem+ e teve a duração de 1h:45 minutos.

De realçar que a triangulação dos dados permitiu obter uma grande variedade de informações, bem como garantir a consistência dos dados obtidos relativamente aos objetivos estabelecidos.

Para o tratamento dos dados, utilizamos a técnica de análise de conteúdos (anexo 8). Considerada como uma técnica privilegiada para o processamento dos dados recolhidos durante a investigação. Normalmente, esta técnica é usada, na análise de entrevistas, documentos variados e dados obtidos através da observação. Permite uma profunda e rigorosa discussão das informações obtidas.

Tal como na caracterização da organização, desenvolvemos um sistema de codificação, formado por dimensão, categorias, subcategorias e indicadores, para sistematizar a informação recolhida na entrevista, acerca do processo de formação profissional contínua desenvolvido na Vantagem+ (anexo 7), tal como se apresenta no Quadro nº 12:

Quadro 12 - Categorização da análise de conteúdo da entrevista à Coordenadora Pedagógica

Dimensão	Categorias	Subcategorias	Indicadores
2. O processo de formação profissional	2.1. Formação profissional contínua	2.1.1. Caraterísticas da formação profissional contínua desenvolvida pela Vantagem+	Elementos característicos do trabalho desenvolvido pela Vantagem+ (perspetiva da formação, modalidade formativa, participantes, práticas formativas)
	2.2. Ciclo de formação profissional da Vantagem+	2.2.1. Desenvolvimento do diagnóstico de necessidades de formação.	Caraterísticas do diagnóstico de necessidades de formação (atores envolvidos, técnicas aplicadas, determinação de ação)
		2.2.2. Desenvolvimento de conceção da formação	Caraterísticas da planificação (objetivos, meios e recursos, preparação do dossier técnico pedagógico, conteúdos, modalidade formativa)
		2.2.3. Aplicação da formação	Caraterísticas da gestão da formação (articulação dos conteúdos, modelo da formação, documentos de apoio)
		2.2.4. Realização da avaliação da formação	Caraterísticas da avaliação (atores, objeto e objetivo, recursos, métodos)

Fonte: Elaboração própria

## 2.4. Interpretação e apresentação dos resultados

A fase da interpretação e apresentação dos resultados foi desenvolvida, tendo em conta os objetivos e os eixos de análise que orientaram a investigação. No primeiro momento realizámos uma descrição do processo de formação profissional contínua desenvolvida na Vantagem+. Para o segundo momento, descrevemos as fases do ciclo formativo e caraterizámos o processo de diagnóstico de necessidades de formação levado a cabo na Vantagem+.

### 2.4.1. Processo de formação profissional contínua

A formação profissional contínua desenvolvida pela Vantagem+ tem como principal objetivo desenvolver competências técnicas do indivíduo (formando). De modo periférico, procura também trabalhar a componente pessoal. Isto, deve-se ao fato que os cursos solicitados

pelas empresas (clientes) terem que apresentar resultados observáveis nas suas atividades económicas.

Assim sendo, compreendemos que o desenvolvimento profissional de carácter mais instrumental está nas prioridades do trabalho desenvolvido pela Vantagem+, sendo que o desenvolvimento pessoal é considerado complementar. Esta ideia vem demonstrada nas palavras da Coordenadora Pedagógica, quando afirmou que:

*“Na vantagem+ [...], tenta-se juntar as duas coisas quando é possível, quando não é, e sendo que nós trabalhamos para empresas e o que a empresa pretende é desenvolver as competências do seu colaborador, o que nós fazemos é desenvolver as competências ao nível profissional. Se o pessoal for possível agregamos sempre, porque acho que agrega sempre valor na formação e na pessoa”.*

Para a realização das atividades formativas, as modalidades de formação podem ser classificadas em formação formal, não formal e informal (Canário, 2005). As ações de formação realizadas pela Vantagem+, como cursos, seminários, conferências e *workshops*, situam-se no modelo de formação formal, dado que no final de cada atividade formativa os formandos recebem um certificado que prova a sua participação, os programas/planos de formação seguem o critério sistemático dos objetivos, conteúdos, das metodologias e técnicas, sendo caracterizada pela intencionalidade de transmissão de conhecimentos e desenvolvimento de competências para os formandos.

Essa ideia vem ilustrada nos pensamentos da Coordenadora Pedagógica, quando esta afirma que *“a nossa formação por enquanto ainda se mantém essencialmente formação em sala e é praticamente formal, tanto os seminários como os cursos”*.

Tal com citámos acima, a Vantagem+ trabalha exclusivamente para empresas-clientes e este fator leva que o grupo de participantes privilegiado inclua indivíduos que se encontram inseridos no mercado de trabalho:

*“[...] todas as pessoas com quem trabalhamos estão no mercado de trabalho, estão a trabalhar ativamente, porque nós só trabalhamos com empresas”* (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).

Tendo em conta o seu principal objetivo e grupo de participantes privilegiado, a Vantagem+ demarca-se das atividades que caracterizam a formação escolarizada. Esta situação é evidente na fala da Coordenadora Pedagógica, quando esta afirmou que:

*“Na escola a formação e o ensino é muito unidirecional, no sentido em que é do professor para o aluno. O professor é a entidade máxima, sabe tudo e transmite conhecimento, não é isso que se pretende em formação profissional”.*

Com base na explicação dada pela Coordenadora Pedagógica, sobre a realização de alguns cursos (atendimento ao cliente, condução defensiva e incêndio) e a análise feita da formação observada por nós, concluímos que na Vantagem+ as ações formativas adotam um modelo *híbrido*, composto pela formação ação e experiencial:

*“[...] mesmo nas soft-skills, por exemplo na área do desenvolvimento pessoal [...] pode-se fazer simulações role-ply [...] mesmo não sendo técnico, acaba por ser prático porque há varias formas de fazer exercícios com os formandos, para eles fazerem, para eles escolherem coisas [...] uma simulação com chamadas telefónicas, por exemplo: tenta-se que eles experimentem fazer as coisas para perceberem como é que elas funcionam e como é que podem melhorar algumas coisas no trabalho”.*

*“[...] eles têm a componente prática da condução, fazem a condução, vê-se se as normas de segurança são respeitadas e se as manobras são bem-feitas [...]”.*

*“Disparam os extintores, vão para a casa de fumo, metem os capacetes, usam catódicos [...]. Tenta-se que se seja o mais prático possível”.*

*“O formador apresentou vários exercícios (precisamente nove), equivalentes aos problemas da organização cliente, para os formandos realizarem na sala de formação, numa perspetiva de análise-debate-construção do conhecimento e desenvolvimento de competências” (Nota de campo do dia 26).*

Quanto ao processo de financiamento dos cursos, este é da responsabilidade das empresas que solicitam os serviços da Vantagem+. Ou seja, a Vantagem+ limita-se a prestar os seus serviços posicionando-se, como um agente do mercado da formação que presta serviços em forma de cursos, seminários, conferências, *workshops* e consultoria na área de recursos humanos. Centra o seu valor diferenciador, em relação a outras empresas que operam no mesmo setor, na qualidade dos formadores externos e na capacidade de se ajustar os cursos em função das necessidades demonstradas pelas empresas-clientes, numa lógica de formação à medida. Estes factos são confirmados pela Coordenadora Pedagógica e na análise feita da formação observada:

*“o cliente a nós pede a formação, nós apresentamos todo o processo, os custos e depois o cliente é que tem o financiamento para rever o dinheiro”*



*“Fazemos a formação e o cliente paga. Não trabalhamos com projetos financiados”*

*“[...] fator de diferenciação eu diria que é os especialistas que trabalham connosco nas diferentes áreas. Nós procuramos ter formadores especializados nas várias áreas, para que possam dar essa resposta mais ajustada”.*

*“[...] eu acho que a capacidade de ajustar a formação, tanto nos temas como os recursos que temos, na forma como entregamos a formação, a capacidade de ajuste as necessidades das pessoas que nós temos em sala. Esse continua a ser o principal fator de diferenciação [...]” (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).*

*“[...] foi identificada certa discrepância entre o conteúdo programático inicialmente elaborado e que serviu como base para a construção dos conteúdos do curso. Tendo em conta esta particularidade, o formador assumiu alterar gradualmente alguns pontos do curso. Isso demonstrou que inicialmente o formador construiu o curso de maneira diferente das expectativas dos formandos”. (Nota de campo do dia X)*

#### **2.4.2. Ciclo de formação profissional – o processo de diagnóstico de necessidades de formação**

A realização do processo de diagnóstico de necessidades de formação na Vantagem+ é feito com o envolvimento de diferentes atores, como as gestoras de formação, os formadores (na sala de formação) e, quando possível, os técnicos do departamento de formação:

*“[...] eu diria que maioritariamente quem faz o primeiro diagnóstico são as gestoras. Ao perguntarem diretamente ao cliente, quais são as necessidades de formação que têm, quais são os objetivos que têm para aquela formação, as preocupações que têm com aquele colaborador e porquê é que querem fazer aquele curso?”.*

*“Vantagem+ (gestoras de cliente), formador e cliente. O formador vai ao cliente com a gestora, para alinharem aquilo que é necessário para aquelas pessoas”.*

*“Por vezes, e aí é das poucas vezes que nós também falamos com o cliente, departamento de formação, quando são projetos que envolvem ou mais grupos ou que envolvem formação com maior dimensão, aí podem pedir também alguém do departamento de formação para ir, se a gestora achar que sente necessidade de ter esse apoio em reunião com o cliente, para fazer o levantamento de necessidades” (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).*

No desenvolvimento do processo de diagnóstico de necessidades de formação, a Vantagem+ utiliza a entrevista, conversa formal e o questionário para a recolha dos dados. De realçar que a técnica de conversa é a mais utilizada e é realizada através de reuniões presenciais ou com recurso a *email*, *skype* e telefone:

*“Por isso desde questões via telefone, preenchimento daquele ficheiro que nós temos de desenho do conteúdo a medida, por vezes até reunião com os próprios formadores da área, porque com estes dois elementos nós já conseguimos ter uma ideia do que é que eles precisam e para que formador podemos direccionar este projeto”* (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).

Os instrumentos produzidos e utilizados pela empresa cliente, por exemplo a avaliação de desempenho e o relatório de diagnóstico de necessidades, também são tidos em conta neste processo. Isto deve-se ao fato de que, normalmente, as empresas possuem os seus próprios diagnósticos de necessidades de formação:

*“Já utilizamos os instrumentos que o cliente tem, porque as avaliações de desempenho são feitas pelo cliente e pode enviar-nos os dados para que possamos ver se as formações foram propostas ou foram pedidas para aquela pessoa, se são ajustadas ou se consideramos que não”.*

*“Mas por norma tendo em conta que nós trabalhamos maioritariamente com grandes empresas, a maior parte delas fazem anualmente avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades de formação para os seus colaboradores, e neste sentido na maior parte dos casos nós já temos este trabalho feito”* (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).

No âmbito do trabalho de diagnóstico de necessidades, a Vantagem+ realiza poucas ações de diagnóstico a nível do contexto geral da empresa-cliente, mas faz muitas ações especificamente direccionadas aos participantes já seleccionados pelas empresas-clientes. Assim sendo, consideramos que o trabalho de diagnóstico de formação desenvolvido pela Vantagem+ enquadra-se numa perspetiva complementar e tem como principal objetivo ajustar os seus cursos às características dos formandos:

*“[...] o que quer dizer numa escala mais pequena nós acabamos por fazer muito levantamento de necessidade nesse sentido, que é não da empresa, dos colaboradores da empresa, mais para aquele grupo que vem fazer formação. Nós fazemos aferição ou levantamento das necessidades que eles têm para depois dar uma resposta mais*

*ajustada”.*

*“a maior parte dos cursos que nós vendemos são ajustados as necessidades, e para ajustar as necessidades nós temos que fazer o levantamento. Por isso aí, nesse sentido eu diria que talvez 70% dos cursos tem uma mão nossa nesse sentido de fazer o levantamento das necessidades, mas não é o levantamento de necessidades global da empresa”* (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).

A Vantagem+ exerce pouca influência para a determinação da ação a ser realizada depois do diagnóstico de necessidades, tendo em conta que este processo (diagnóstico de necessidades de formação) é feito de maneira a direcionar os participantes nas ações de formação. Logo, nesta fase, a Vantagem+ desempenha o papel de conselheira:

*“quando o cliente faz o levantamento de necessidades, eles próprios fazem o plano de formação e pedem-nos os cursos. Nós o que podemos dizer é, para esta área o que precisam não é formação, é consultoria por exemplo”* (Entrevista à Coordenadora).

O processo de planificação da formação resulta do trabalho feito no diagnóstico de necessidades de formação. De maneira direta esta atividade é realizada pelas empresas clientes, porque, normalmente, são elas que identificam os problemas dos seus trabalhadores, tal como já foi dito acima. A Vantagem+, por via do departamento de formação, pode elaborar um plano de formação, que surge como resultado da solicitação do trabalho de consultoria:

*“[...] normalmente, o plano de formação é feito pelo gestor de formação que eles têm lá e depois pedem-nos os cursos. Muitas vezes com base no tal levantamento de necessidades que fazem internamente. Eles é que costumam fazer o plano de formação”.*

*“O plano anual de formação é feito normalmente pelas empresas, cada empresa faz o seu, até porque eles depois têm que gerir os orçamentos que têm e ver quais são as áreas prioritárias”.*

*“Podemos elaborar se nos pedirem isso. Mais isso é um trabalho de consultoria, já temos feito. Temos feito processos de análise de avaliação do desempenho, depois sugestão para o plano de formação e já nos pediram para fazer o plano de formação com base na avaliação de desempenho que já foi feita [...]”* (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).

Assim sendo, consideramos que o documento que a Vantagem+ elabora, nesta fase, e que vai de encontro ao plano de formação, é a proposta de formação, processo constituído pelo

conteúdo programático, os objetivos, o nome do formador selecionado e o custo da formação:

*“Nós realizamos as propostas de formação para o plano de formação que eles têm. Apresentam-nos o plano de formação, dizem-nos quais são os cursos que querem e nós apresentamos as propostas [...]”* (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).

A modalidade formativa e os elementos que constituem a proposta de formação desenvolvida pela Vantagem+ estão explicitamente dependente de dois fatores: as características do grupo de participantes e o fim a ser atingido na formação, tal como realça a Coordenadora Pedagógica:

*“[...] em quase tudo na formação profissional, quem determina o que é que vai ser feito e como, é o público-alvo, quem é que vais ter na sala, e os objetivos de formação. Estes dois grandes fatores determinam o resto”.*

*“Porque nós podemos ter uma pessoa em sala que gosta de uma coisa expositiva, gosta de estar ali, ouvir e depois ir para casa e pensar no assunto. Podemos ter pessoas que adormecem se fosse assim, e preferem trabalhar e fazer coisas. Por isso, é mesmo o objetivo e a pessoa que temos em sala, o público-alvo”.*

O desenvolvimento da formação depende do formador, desde a elaboração e articulação dos conteúdos até à seleção dos métodos e técnicas de ensino:

*“[...] fica a cargo do formador desenhar a formação a volta daquilo que são os objetivos que aquela pessoa tem para formação, e as necessidades e as características da própria pessoa”.*

*“Os formadores na elaboração da sua documentação têm sempre bibliografia que recorrem. Têm vários livros que consultam, [...]”* (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).

*“Logo no primeiro dia da formação e como viemos descrevendo, o formador, propôs a utilização de métodos ativos, coaching para formação, elaboração conjunta e método demonstrativo. Segundo a nossa análise, todos esses métodos foram concretizados com o desenvolvimento de diferentes dinâmicas pedagógicas, como as atividades colaborativas, de formador para formandos e vice-versa”* (Nota de campo do dia 24/07/2019).

*“Quando são áreas técnicas, há manuais técnicos elaborados sobre o assunto e eles vão buscar informação a toda estas fontes para elaborarem a apresentação que têm*

*para darem [...]. Para fazerem os exercícios é a mesma coisa. É com base nisso que eles desenvolvem a formação” (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).*

As ações formativas desenvolvidas pela Vantagem+ adotam uma forma de realização *híbrida*, porque variam entre a formação presencial em sala, formação *on-the-job* e formação a distância. Esta última é suportada pelos recursos tecnológicos, tais como o *email* e o *skype*:

*“[...] aqui fazemos majoritariamente, [...], formação presencial. Mais também [...] já fizemos vários projetos em [...] formação on-the-job [...]”.*

*“[...] agora com a questão da Dotch-Vantagem, vamos ter também momento de formação em regime elearning [...]”.*

*“Para as pessoas das soft-skills, vamos recomendar que eles comprem blocos de quatro horas de acompanhamento via skype, em que podem, enquanto grupo vamos ver que dúvidas é que nós temos, vamos escolher por exemplo cinco dúvidas numa sessão de duas horas, via skype, falam com o formador sobre aquelas questões sobre as quais têm dificuldade”.*

*“[...] durante aqueles dois meses após a formação, [...] podem marcar esta vídeo conferência com o formador para algum esclarecimento de dúvidas e para ajuda” (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).*

A fase da avaliação é realizada com a envolvimento de vários atores como os técnicos do departamento de formação, através do seu Diretor e da Coordenadora Pedagógica, o formador, os formandos e a rececionista. Com base nessa diversidade de atores, decidimos analisar este processo (avaliação) em três momentos, antes da formação, durante e depois da formação.

Antes da formação, a avaliação cinge-se à análise do perfil do formador (através de entrevista e reunião) que é alocado a uma determinada ação formativa. Durante a formação, a análise é feita de forma bilateral, no sentido de que o formador avalia o desempenho dos formandos, já o comportamento e a apresentação do formador são avaliados pelo técnico de atendimento (fora da sala de formação) e pelos técnicos do departamento de formação (avaliação geral, dentro da sala de formação), neste último caso, quando a avaliação é feita pelo departamento de formação, o que acontece com maior frequência quando o formador é novo na bolsa de formadores da Vantagem+.

Depois da formação, a avaliação continua a ser bilateral, pelo fato do formador avaliar quantitativamente os formandos (numa escala de 0 a 5). Os formandos, através dos seus

testemunhos e sugestões no dossier técnico-pedagógico, avaliam qualitativa e quantitativamente o trabalho do formador e de maneira geral toda a ação formativa (componentes administrativa e pedagógica da formação). Também realçamos que a avaliação realizada pela Vantagem+ enquadra-se no modelo de KirkPatrick (2007), sendo privilegiados os dois primeiros níveis, designadamente a avaliação da reação a formação e da aprendizagem adquirida. Esta interpretação resulta da análise feita ao dossier técnico pedagógico da formação observada:

*“[...] temos um ficheiro que é da avaliação do formador também, para ter aquela avaliação de 360 graus que nós temos dos formadores, pronto, em que nós respondemos a parte do questionário, uma outra parte do questionário é respondido pela receção [...]. Que é sobre o cumprimento dos procedimentos, a apresentação do formador, a forma como ele trata com os formandos ou lida com os formandos fora da sala [...] algumas das questões têm que ver com a observação em sala que nós fazemos, [...]”.*

*“Por isso, todos esses elementos, o cumprimento dos procedimentos, a avaliação dos formandos, a nossa avaliação quando fazemos uma entrevista, tudo isto vão ser indicadores que depois nos permitem fazer a avaliação do formador e depois da própria formação como é que ocorreu”.*

*“[...] já devíamos estar um bocadinho mais a frente quanto àquela fase [...] do questionário de avaliação da eficácia da formação. Porque acho que sem a avaliação da eficácia da formação, a nossa avaliação fica sempre ‘cocha’ [...]”.*

Com base na interpretação feita das diferentes informações recolhidas, entendemos que o processo de avaliação da formação desenvolvida pela Vantagem+, apresenta diferentes objetivos específicos, tendo em conta diferentes objetos de análise, e um objetivo geral.

O primeiro objetivo específico é o formador aferir nos formandos o grau de entendimento do conteúdo. Aqui o objeto de análise é o conhecimento adquirido durante a formação. O segundo objetivo específico recai na análise que se faz ao formador, seja pelos formandos como pelos técnicos da Vantagem+. Neste caso a performance do formador é o objeto de análise.

O objetivo geral da avaliação é de analisar a qualidade da ação formativa, verificando especificamente se se cumpriu todos os objetivos determinados no plano de formação/proposta formativa. Tendo em conta este pressuposto, a atividade formativa é o objeto de análise:

*“Os formandos avaliam o formador e a formação, conteúdo, o próprio espaço também. O formador avalia os formandos. E nós, destas avaliações também vamos*

*tirando as nossas ilações, correu bem, não correu. Este perfil de formador não se adequa tanto a este cliente”.*

*“[...] para a avaliação da formação, o maior indicador que nós temos de maior peso é a avaliação dos formandos. Eles é que estão em sala com o formador e eles é que nos dizem, se ficaram satisfeitos ou não, se o curso vai contribuir para a profissão deles, para a função que desempenham no dia-a-dia, esse é o indicador mais relevante que nós temos, sem dúvida”.*

Para a efetivação do processo de avaliação recorre-se a diferentes técnicas e instrumentos que proporcionam as informações, tanto ao nível pedagógico, à avaliação dos conhecimentos e das competências, como ao nível administrativo, à análise geral da qualidade do curso:

*“São esses questionários que nós temos, [...]. Mais da observação em sala também, da reunião que fazemos com ele (formador) na altura da entrevista também sai sempre uma avaliação” (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).*

Também é importante realçar que na Vantagem+ os formadores podem aplicar os métodos de avaliação que consideram adequados, tendo em conta as características dos formandos e os resultados que se pretende alcançar:

*“Ele é que determina como é que vai fazer a avaliação, como é que vai fazer o curso, depois o que nós podemos avaliar é o resultado, correu bem, não correu, o que é que poderia corrido melhor” (Entrevista à Coordenadora Pedagógica).*

De forma geral, observamos que o ciclo formativo da Vantagem+ é constituído pela fase da planificação, onde encontramos as ações do diagnóstico de necessidades e a planificação das ações de formação; o desenvolvimento, que integra a conceção dos programas de formação (proposta formativa), a elaboração do dossier técnico pedagógico, os conteúdos e os métodos de ensino-aprendizagem, assim como a gestão da formação; a avaliação, aplicada em diferentes momentos (antes, durante e depois da formação), cujo propósito é analisar e disseminar as informações sobre a qualidade da formação desenvolvida.

O trabalho de diagnóstico de necessidades de formação desenvolvido pela Vantagem+ está dividido da seguinte forma: 5% ao nível global da empresa-cliente e 95% ao nível do grupo de participantes das ações de formação (Vantagem+, 2019).

Tendo em conta este pressuposto, dividimos a nossa análise sobre a caracterização do processo de diagnóstico de necessidades de formação realizado pela Vantagem+ em dois

paradigmas: o paradigma simplificado e o paradigma complexo.

No primeiro paradigma, simplificado, a atividade de diagnóstico de necessidades é caracterizada por um processo curto, na medida em que se limita a identificar, de forma específica, as necessidades de formação de um determinado grupo de formandos já constituído e indicado pela empresa cliente.

Pensamos que este procedimento não permite aferir, de forma profunda e com maior qualidade, as reais causas que estão na base do desajuste funcional do mesmo grupo. Neste caso, corre-se o risco de não se conseguir alinhar as necessidades da organização com as do trabalhador (formando).

Este tipo de paradigma, simplificado, também é caracterizado pela abordagem curativa. Porque procura ajustar as formações em atuais necessidades na procura da obtenção de resultados a curto prazo, não dando margem para se projetar competências que poderão ser uteis no futuro, tanto para o trabalhador como para a empresa.

O segundo paradigma, complexo, é desenvolvido na perspetiva dos trabalhos de consultoria. Feita esta leitura, entendemos que este paradigma baseia-se no modelo de discrepância (Gouveia, 2007), isto porque compreendemos que a sua ação consubstancia-se em fazer a análise geral da empresa-cliente; verifica-se a situação funcional dos trabalhadores, através da aplicação de técnicas como a entrevista e o questionário; faz-se a comparação entre o estado atual e o desejado; e propõe a ação a ser aplicada com base nos problemas diagnosticados. Assim sendo, o paradigma complexo do diagnóstico de necessidades de formação realizado na Vantagem+ está estruturado da maneira ilustrada na figura seguinte.

Figura 5 – Etapas do processo de diagnóstico de necessidades de formação realizado pela Vantagem+



Fonte: elaboração própria



Com base na leitura feita a partir das informações recolhidas e tendo em conta o modelo de diagnóstico de necessidades de formação apresentado por Cardim (2012), consideramos que o trabalho de diagnóstico de necessidades de formação, realizado na Vantagem+ é caracterizado pela forma *híbrida*, porque combina dois tipos de diagnóstico de necessidades de formação, o diagnóstico de necessidades de formação do tipo curto (paradigma simples) e longo (paradigma complexo).

### **CAPÍTULO III: DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO**

Neste capítulo vamos tratar do trabalho que foi desenvolvido durante o nosso estágio na empresa Vantagem+.

O presente capítulo está dividido em quatro pontos: no primeiro ponto, faremos o enquadramento geral do estágio; no segundo momento faz-se a descrição das atividades realizadas no estágio; a reflexão sobre as atividades trabalhadas no estágio constitui o terceiro momento; no quarto e último momento apresentamos as aprendizagens e competências adquiridas durante o estágio.

#### **3.1. Enquadramento do estágio**

O estágio foi realizado na empresa Vantagem+, estando este dividido em dois momentos. O primeiro momento teve início no dia 19 de março de 2018, estendendo-se até o dia 01 de junho do mesmo ano. Esta fase consideramos o pré-estágio e tinha como objetivo facilitar a nossa familiarização na organização e auxiliar nos trabalhos do departamento de formação. Nesta altura estivemos na empresa três horas por dia (das dez as treze horas), em três dias da semana, segunda, quarta e sexta-feira.

O segundo momento, fase da realização do estágio de formalizado pelo protocolo entre o Instituto de Educação da Universidade de Lisboa e a Vantagem+, começou no dia 10 de setembro de 2018, prolongando-se até ao dia 31 de julho de 2019, embora o prazo limite do estágio deveria ter sido até 31 de maio de 2019. Sob o nosso pedido e por mútuo acordo (estagiário e Vantagem+) o estágio prolongou-se por mais dois meses, isto porque faltava realizar a segunda entrevista, sobre a formação profissional contínua, e a observação da segunda ação formativa. Nesta fase, o horário de trabalho foi alterado, incluindo quatro horas por dia (das oito às doze horas), de segunda-feira a quinta-feira. Para os meses de junho e julho, o estágio envolveu oito horas por dia, em dois dias da semana, terça e quinta-feira.

A partir do primeiro dia de estágio, fomos inseridos no departamento de formação, trabalhando de forma direta com a Coordenadora Pedagógica, o Diretor do departamento e o Técnico de apoio informático. Pela inerência do trabalho, também apoiamos muitas vezes com os técnicos dos outros departamentos, Administrativo e Financeiro, Comercial, *Marketing* e de Organização de Eventos<sup>17</sup>.

Para realização do trabalho de estágio determinamos alguns objetivos a serem alcançados,

---

<sup>17</sup> As tarefas realizadas diariamente no estágio, encontram-se descritas nas notas de campo (anexo 9).

enquanto estudante e futuro técnico de educação e formação:

- Conhecer a cultura, estrutura e as atividades desenvolvidas pela organização;
- Compreender como é desenvolvido o processo de formação profissional dentro da organização;
- Desenvolver competências profissionais no processo de organização e gestão da formação profissional, através da realização de atividades concretas dentro da organização;
- Desenvolver hábitos de assiduidade, pontualidade, eficiência e eficácia no trabalho;

### **3.2. Descrição das atividades realizadas no estágio**

O primeiro dia de estágio foi marcado pelas boas vindas do Diretor Geral e de todos os trabalhadores dos diferentes departamentos da Vantagem+. A Coordenadora Pedagógica fez as honras da casa, apresentando todos os espaços da empresa, inclusive o centro de formação.

De seguida, fomos para a sala de reunião e falámos sobre a legislação sobre a formação em Portugal, especificamente as funções da DGERT, entidade certificadora dos centros e empresas de formação. Também tivemos acesso ao catálogo de formação da empresa e a um dossier técnico-pedagógico, com objetivo de conhecer a sua constituição, e, de forma geral, as atividades desenvolvidas pela Vantagem+.

Com o objetivo de apoiar o nosso trabalho, a Vantagem+ atribuí-nos uma secretária, um computador, foi criado um *email* e *skype* institucional, e permitiu que tivéssemos acesso a vários documentos. Realçámos que, de forma geral, fomos bem-recebidos e bem tratados durante todo o tempo de estágio.

Inicialmente, a Coordenadora Pedagógica procurou saber qual era o nosso objetivo enquanto estagiário e como poderíamos organizar o estudo a levar a cabo. Depois de algumas conversas, ela propôs que se começasse a desenvolver trabalhos de encerramento dos dossiers técnico-pedagógicos de todas as ações de formação já realizadas, tanto ao nível nacional como internacional, designadamente os cursos e seminários.

Numa primeira fase, tivemos que aprender a trabalhar com o sistema Gestconta. A Coordenadora Pedagógica disponibilizou o seu tempo para ensinar-nos como trabalhar com o processo operacional do Gestconta e o calendário de formação. Reconhecemos que este processo foi complexo, porque nunca havíamos trabalhado com sistemas semelhantes. O tempo de que dispúnhamos diariamente na organização e o volume de trabalho, bem como as

ocupações da Coordenadora Pedagógica, não contribuíram para uma rápida compreensão do processo. Contudo, fomos entendendo paulatinamente como este sistema funcionava, até atingir um grau elevado de autonomia na realização dos trabalhos. Também é importante dizer, que para este processo contamos com a colaboração de outros técnicos da Vantagem+, especificamente o Diretor do Departamento e o Técnico de Informática.

Ao longo do estágio, fomos desenvolvendo diferentes tarefas dentro do Departamento de Formação, contribuindo no desenvolvimento das ações formativas e auxiliando nas tarefas desempenhadas pela Coordenadora Pedagógica. De forma específica, o nosso trabalho centrou-se em três atividades:

1. Supervisão de atividades formativas realizadas em Portugal, Angola e Moçambique;
2. Organização dos processos de formação;
3. Fecho dos processos de formação.

Tendo em conta as fases que constituem o ciclo de formação profissional (Meignant, 1999, IQF, 2006, Cardim, 2012), entendemos que as atividades que nós desenvolvemos no estágio enquadram-se na fase da gestão e aplicação da formação, assim como avaliação da formação, incluindo

- O diagnóstico de necessidades de formação;
- A planificação/conceção da formação;
- A gestão/aplicação da formação;
- A avaliação da formação.

De seguida apresentamos o quadro que sintetiza as atividades e respetivas tarefas realizadas no estágio:

Quadro 13 – Atividades realizadas no estágio

Atividades	Tarefas efetuadas		Meios e recursos de auxílio
3.2.1. supervisão de atividades formativas	Controlo do número de ações de formação por semana	Identificação das características das ações de formação (curso, seminário, código, número de realização e local)	- Gestconta; - Calendário de formação
3.2.2. Organização dos processos de formação	Preparação do dossier técnico-pedagógico	- Impressão dos elementos que constituem o dossier técnico-pedagógico	- Gestconta; - Calendário de formação;
	Preparação dos materiais de apoio à formação	- Organização das capas, blocos de nota, canetas, <i>pendrive</i> , livros e exercícios (quando necessários).	- Word; - <i>PowerPoint</i> ; - PDF; - Envelope; - Papel normal A4; - Capa protetora
3.2.3. Fecho da formação	Fecho do dossier técnico-pedagógico	- Verificação de todos os documentos do dossier técnico-pedagógico; - Elaboração de quadros e análise estatística da avaliação de reação; - Elaboração e emissão dos certificados.	- Gestconta; - Papel normal A4; - Papel pardo A4;

### 3.2.1. Supervisão das atividades formativas

O trabalho de supervisão das ações formativas consiste no controlo das ações de formação a serem realizadas ao nível nacional (Portugal) e ao nível internacional (Angola e Moçambique).

Esta atividade permite saber quantos cursos são realizados nas instalações da Vantagem+ e nas instalações do cliente, tanto nos países indicados.

Este trabalho era realizado todas as segundas feiras, uma semana antes do início das ações de formação programadas, permitindo existência de tempo para a preparação do processo necessário e a retificação de qualquer falha que possa surgir.

O tempo máximo para a realização desta atividade (supervisão das ações formativas) rondava entre os trinta minutos e uma hora, dependendo do volume de ações de formação da semana. Esta tarefa era realizada nas primeiras horas do expediente. O sistema do Gestconta e o calendário de formação serviam de recursos para a realização desta atividade. Foi uma das últimas atividades a ser realizadas durante o estágio, menos complexa em termos de dificuldades pois enquadrava-se numa perspetiva do desenvolvimento de autonomia no trabalho e dado que passamos a levá-la a cabo sem a orientação e explicação da Coordenadora Pedagógica:

*“Controlo das atividades da semana, com suporte do gestconta e o calendário de formação”.*

(Nota de campo, 08 de abril de 2019)

*“Controlo das atividades formativas, para a próxima semana, a partir do gestconta e o calendário de formação”.*

(Nota de campo, 13 de maio de 2019)

### **Competências e aprendizagens desenvolvidas**

A atividade de supervisão das ações formativas, permitiu desenvolver a competência de organização do trabalho, no sentido em que realizávamos esta atividade com uma semana de antecedência da efetivação das ações de formação; de observação, porque nos permitiu saber distinguir as atividades formativas realizadas em diferentes semanas, regiões, por exemplo, ações de formação a serem realizadas em Lisboa, Porto (Portugal), Luanda (Angola) e Maputo (Moçambique), particularmente a diferenciação entre formação interna (centro de formação da Vantagem+) e formação externa (centro/sala de formação do cliente), todas as atividades eram realizadas através do Gestconta e o calendário de formação.

A comunicação também é outra competência que desenvolvemos mediante esta atividade, no sentido em que tínhamos que manter contacto interno, com os colegas do departamento de

formação e do departamento de marketing<sup>18</sup>, através dos seminários, e contacto externo com os colegas do Porto e de Moçambique, cujo objetivo era transmitir-lhes todos os dados das respetivas ações de formação. Por último, acreditamos que desenvolvemos a competência de trabalhar com o *Outlook, Excel* (este de forma moderada) e com um sistema especificamente desenvolvido para o processo de formação (Gestconta).

Em termos de aprendizagem, conhecemos que existem várias formas de organizar e gerir o trabalho de gestão da formação, enquanto gestor de formação, e compreendemos a importância da supervisão das atividades formativas antes da sua realização, isto porque permitia controlar todas as ações de formação à serem realizadas pela Vantagem+. Assim sendo, passamos a saber que a supervisão das atividades formativas visa dotar o indivíduo de capacidades de gestão das ações de formação agendadas no sistema.

De acordo com a listagem de competências apresentadas por Le Boterf (2003), saber agir com pertinência, saber mobilizar os conhecimentos, saber combinar todos os saberes, saber transpor/transferir, saber aprender a aprender e saber envolver-se, as competências e aprendizagens desenvolvidas nesta atividade enquadram-se na competência do saber agir com pertinência, uma vez que tínhamos que tomar decisões sobre a sequência organizacional das atividades a serem realizadas.

### **3.2.2. Organização dos processos de formação**

Depois do controlo das ações de formação a serem realizadas semanalmente, segue-se o processo de organização de todos os processos da formação, preparação dos dossiers técnico-pedagógico e materiais de apoio dos cursos e seminários.

A atividade de organização da formação passou a ser realizada por nós a partir do início do segundo momento do estágio. A Coordenadora Pedagógica mostrou-se disponível para ensinar todas as tarefas de preparação dos processos das ações de formação internas e externas (no cliente).

No princípio, sentimos dificuldades em fazer o trabalho, dado a grande quantidade de informações sobre como realizar a atividade e pela complexidade do sistema de gestão da formação (Gestconta). Comentemos erros até acertar e isso resultava em desperdício de materiais, especificamente de folhas A4.

---

<sup>18</sup> A partir do mês de janeiro de 2019, o departamento de *Marketing* foi dividido em duas áreas. A área que responde pela comunicação e publicidade da empresa e a área que trata da conceção e organização dos eventos corporativos, tais como os seminários, *workshops* e as conferências.

Tendo em conta a responsabilidade e a complexidade da realização desta atividade, decidimos elaborar uma *check list*, com o objetivo de facilitar o nosso entendimento e de agilizar a tarefa de preparação dos dossiers técnico pedagógico dos cursos. Desta feita, a *check list* integrou os seguintes passos:

1. Verificar no calendário de formação as ações de formação da semana que vinha a seguir;
2. Imprimir o calendário de formação, através do programa *Excel* (facultativo);
3. Ter em conta os números de realização e de inscrição de cada formação (cursos e seminários);
4. Imprimir a guia de pagamento do formador:
  - Número de realização;
  - Documento;
  - Guia de pagamento;
  - Selecionar a impressora P-503<sup>19</sup>;
  - Imprimir.
5. Imprimir o dossier técnico pedagógico:
  - Número de inscrição;
  - Dossier pedagógico;
  - Imprimir dossier técnico-pedagógico;
  - Selecionar impressora 1930<sup>20</sup>;
  - Imprimir.

Para terminar esta tarefa de preparação do dossier técnico-pedagógico, devíamos verificar se o mesmo documento estava completo. É importante realçar, que existe diferença entre a constituição do dossier técnico-pedagógico de um curso e o mesmo dossier de um seminário.

Na Vantagem+, o dossier técnico-pedagógico de um curso é constituído pelos seguintes elementos:

---

<sup>19</sup> Atualmente é uma Xerox1.

<sup>20</sup> Atualmente é uma XeroxDTP.



- Certificação da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho;
- Regulamento de funcionamento da formação na Vantagem+;
- Conteúdo programático;
- Cronograma;
- Plano de sessão;
- Identificação da equipa pedagógica;
- Identificação dos formandos;
- Registo de presença;
- Registo de sumário;
- Registo de ocorrências;
- Avaliação;
- Certificados;
- Documentos adicionais.

Para a formação em forma de seminário, o dossier técnico pedagógico é constituído por:

- Certificação da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho;
- Conteúdo programático;
- Registo de presença;
- Avaliação;
- Certificados.

As notas de campo que se seguem demonstram a realização desta tarefa ao longo do estágio:

*“Preparação dos dossiers técnico-pedagógico das formações externa (no cliente)”.*

*“Preparação dos dossiers técnico-pedagógico das formações interna (centro da Vantagem+)”.*

(Nota de campo, 28 de setembro de 2018)

A segunda tarefa da organização da formação e preparação dos materiais de apoio para a formação, tem como finalidade, organizar todos os materiais necessários para cada ação formativa.

Esta tarefa envolve a preparação de *pendrives*, capas, canetas, blocos de apontamento, livros e exercícios (quando necessário), tendo em conta o número de formandos de cada formação.

A apresentação do curso (conteúdo) era enviada por *email*, pelo formador em formato *PowerPoint*; inserimos na *pendrive* juntamente com o calendário de formação e a apresentação institucional da Vantagem+. Caso o formador não enviasse a apresentação na data prevista, solicitávamos, via *email* ou por telefone (este último meio utilizado pela Coordenadora Pedagógica e pelo Diretor do departamento) o envio do documento, de maneira a cumprir os procedimentos administrativos. Caso o contrário e como alternativa, o formador primeiro fazia chegar a apresentação aos formandos no local da formação e depois entregava essa informação ao departamento de formação.

A Coordenadora Pedagógica propôs que a organização de todos os processos das formações externas fosse feita às terças-feiras e depois esta seguia para o cliente, através dos correios, primeiro às quintas e posteriormente às sextas-feiras. Os processos das ações de formação realizadas nos centros da Vantagem+ eram organizados às quintas-feiras. Algumas vezes os formadores passavam no escritório da Vantagem+ para levantar os processos e levar ao local onde era realizada a formação.

Também é importante realçar que o departamento de formação presta o auxílio nas atividades da área dos eventos corporativos, através da preparação do dossier técnico-pedagógico das ações de formação (seminários, conferências e *Workshops*), este trabalho é feito um dia antes da realização da atividade, como demonstra a nota de campo:

*“Recorda-se que os seminários são sempre preparados um dia antes da realização, isto em função da facilidade da alteração dos dados dos respetivos participantes (formandos)”.*

(Nota de campo, 26 de setembro de 2018)

### **Competências e aprendizagens desenvolvidas**

A realização da atividade de organização dos processos de formação é uma das ações que caracteriza a terceira fase do ciclo de formação, o da gestão da formação. Todos os processos antes de chegarem à sala de formação são preparados e organizados, tendo em conta a

especificidade de cada ação formativa.

Consideramos que esta atividade é importante, pois permite ao técnico de formação organizar, coordenar e mobilizar todos os recursos e meios necessários para uma determinada ação formativa. Cada ação de formação é caracterizada pelas suas especificidades, mesmo sendo de uma mesma área de formação, cada ação formativa diferencia-se pelas características dos formandos (idade, número de participantes, proficiência dos participantes, etc.), pelos recursos pedagógicos e tecnológicos utilizados, objetivos, local e duração da formação. Todos estes elementos exigem sempre que o técnico de formação tenha conhecimento e competência para organizar o seu trabalho com maior profissionalismo e responsabilidade.

A destreza no trabalho é uma das competências que desenvolvemos na realização desta atividade, tendo em conta que em muitas situações tivemos que dar respostas urgentes sobre diferentes processos, como por exemplo os cursos cujos pedidos entravam a meio de cada semana.

A capacidade de gestão dos processos formativos também foi uma competência desenvolvida por nós, mediante a atividade de organização dos processos de formação. O fato de sermos nós a organizar e preparar os dossiers técnico-pedagógico das ações de formação das diferentes regiões onde a Vantagem+ operava (Lisboa, Porto, Angola e Moçambique) leva-nos a acreditar que hoje estamos capacitados para trabalhar como gestor de formação.

Competências como comunicação organizacional, observação, bem como trabalho com ferramentas informáticas (*Word, Excel, Outlook, sistema para organização e gestão da formação*) também foram desenvolvidas através da realização desta atividade.

A atividade de organização dos processos de formação remeteu-nos para um processo de constante aprendizagem. De forma geral, aprendemos que não se pode realizar uma ação formativa sem a devida organização e preparação do dossier técnico-pedagógico, porque é um instrumento onde são apontados todos elementos técnicos da formação e serve como um comprovativo da realização da formação, particularmente quando há processos de auditorias.

As competências desenvolvidas durante a realização desta atividade, organização das ações de formação, enquadram-se na perspetiva do saber mobilizar os conhecimentos situacional e em rede (Le Boterf, 2003), isto pelo facto de que tínhamos que reunir e coordenar todos os recursos (técnicos, materiais e humanos) para a efetivação da mesma atividade.

### 3.2.3. Fecho do processo formativo

O nosso primeiro trabalho realizado no estágio foi a atividade de fecho dos processos de formação. Esta atividade está dividida em três tarefas principais, nomeadamente a análise do dossier técnico pedagógico; inserção dos dados da avaliação da formação no sistema de formação (Gestconta) e emissão do relatório de avaliação da reação da formação; e a elaboração e emissão dos certificados.

A análise do dossier técnico-pedagógico, primeira tarefa, serve para controlar e analisar se o dossier técnico-pedagógico de uma formação está completo e alimenta-lo com documentos como o conteúdo programático.

Depois da realização da formação o dossier técnico-pedagógico seguia para o departamento de formação, onde o nosso trabalho era verificar e analisar, ponto por ponto, os elementos que constituíam o dossier. Ver se o plano de sessão e o registo de sumários estavam bem preenchidos pelo formador, confirmar a presença de cada formando, através do registo de presença, averiguar a uniformidade dos nomes dos formandos com a lista que se encontrava no sistema de formação (Gestconta), verificar se aconteceu uma situação inesperada que influenciou o desenvolvimento do curso, para depois comunicar ao Diretor do departamento ou a Coordenadora Pedagógica essa situação, para que estes pudessem tratar do assunto, dado as suas competências funcionais. Por último, confirmar os dados da avaliação, tanto do formador, como dos formandos, como da própria ação formativa. Esta tarefa, análise e fecho dos dossiers técnico-pedagógico é ilustrada nas notas de campo registadas ao longo do estágio:

*“Análise e fecho dos dossiers técnico-pedagógico de três formações (seminários)”.*

(Nota de campo, 01 de outubro de 2018)

*“Análise e fecho dos dossiers técnico-pedagógico de cinco formações (cursos)”.*

(Nota de campo, 08 de outubro de 2018)

*“Análise e fecho dos dossiers técnico-pedagógico de seis formações (cursos)”.*

(Nota de campo, 07 de janeiro de 2019)

A segunda tarefa, inserção dos dados de avaliação da formação no sistema de formação (Gestconta) e emissão do relatório de avaliação da reação da formação, consistia na elaboração de um documento estatístico que depois incluía análise estatística da avaliação de reação, onde se encontravam os dados da avaliação da formação, representados em forma de gráficos. Esta avaliação era feita pelos formandos, através do preenchimento da ficha de avaliação de reação

(nível 1 do modelo de Kirkpatrick), numa escala quantitativa e qualitativa de um a cinco (1 a 5), tal como se observa na correspondência seguinte:

1 → insuficiente

2 → fraco

3 → suficiente

4 → bom

5 → excelente

A análise estatística da avaliação de reação era elaborada com base nos dados da avaliação da logística da formação, onde se avaliavam elementos como atendimento administrativo, localização das instalações da Vantagem+, adequação da sala de formação, *coffeebreak*, equipamento informático e audiovisual. A avaliação do conteúdo da formação e formador compreendia os seguintes itens a serem avaliados, os objetivos da formação, conteúdos do curso, a capacidade de motivação por parte do formador, desenvolvimento dos conteúdos, adaptação as características dos formandos, pontualidade, e a qualidade da documentação para a formação.

De forma geral, a análise estatística da avaliação de reação era composta por três pontos fundamentais: a avaliação da logística da formação, a avaliação do conteúdo da formação e formador, e a conclusão. O ponto da conclusão apresentava uma descrição resumida e generalizada sobre o juízo que se fazia dos objetivos da formação que foram traçados inicialmente.

Por último, a elaboração e emissão dos certificados era feita tendo em conta a assiduidade do formando, durante a realização da formação; a atualização dos dados do formando, de realçar que quando estava em falta um dado ou a data de validação se encontrava vencida solicitava-se essa informação à gestora do cliente e esta por sua vez comunicava ao responsável o contacto da empresa cliente, de modo a que fosse possível facultar os dados em falta. Isto quer dizer que o formando só tinha o direito de receber o certificado, quando tivesse os dados de identificação completos e atualizados.

Depois da inserção dos dados do formando no Gestconta, organizava-se a unidade temática do curso e imprimia-se o certificado em papel pardo. Por último, carimbava-se o documento e fazia-se a cópia do mesmo para anexar ao dossier técnico pedagógico, como se pode ler nas notas de campo seguintes:

*“Elaboração e emissão dos certificados de uma formação (seminário)”.*

(Nota de campo, 23 de janeiro de 2019)

*“Elaboração e emissão dos certificados de quatro formações internas (cursos)”.*

(Nota de campo, 28 de janeiro de 2019)

*“Elaboração e emissão dos certificados de uma ação formativa (curso)”.*

(Nota de campo, 9 de abril de 2019)

Também é importante salientar que os certificados das ações de formação realizadas fora de Lisboa (como no Porto, Angola e Moçambique) eram elaborados e emitidos no escritório central, em forma de PDF, e depois eram enviados, via *email*, para os técnicos da Vantagem+ nessas regiões que procediam à entrega dos mesmos aos formandos.

### **Competências e aprendizagem desenvolvidas**

O fecho do processo de formação é uma atividade que visa analisar e registar todos os dados avaliativo da ação formativa. Através do sistema de formação (Gestconta) inseria-se na base de dados da Vantagem+ toda a informação relativa a cada formação realizada, com o objetivo de a utilizar em atividades, como a auditoria interna e reunião geral da empresa.

Durante a realização desta atividade, desenvolvemos algumas competências como a capacidade de leitura dos dados apresentados em forma de gráficos. Também aprendemos a trabalhar com máquinas específicas para o trabalho de impressão e reconhecemos a grande importância que a avaliação tem no processo de formação, uma vez que permite obter informações sobre a realização da ação formativa.

Com base a lista de competências apresentada por Le Boterf (2003), consideramos que as competências desenvolvidas na atividade de fecho do processo formativo se enquadram a nível dos saberes mobilizar e combinar os conhecimentos situacional e múltiplos.

### **3.3. Reflexão sobre o trabalho realizado no estágio**

O desenvolvimento de competências profissionais no processo de organização e gestão da formação profissional serviu de guia orientador de todo trabalho que nós realizámos no estágio. Consideramos positivo o nosso desempenho e inequivocamente dissemos que alcançamos este desiderato proposto inicialmente por nós.

A Vantagem+ sempre procurou disponibilizar todos meios e recursos necessários para que realizássemos o nosso trabalho com a maior qualidade possível. Estando diretamente inserido no departamento de formação, conhecemos como funciona o processo de gestão da formação,

desde o diagnóstico de necessidades, à apresentação das propostas aos clientes, ao controlo e à preparação do dossier técnico-pedagógico e os recursos necessários para a formação, e o processo de avaliação, especificamente no fecho do processo formativo.

A realização destas atividades, como a preparação do processo e o fecho do processo formativo, remeteu-nos para uma situação de aprendizagem constante, isto através da mobilização dos processos de perceção (aplicando a observação e audição), abstração (análise dos processos realizados) e a generalização de conhecimentos.

O processo de aprendizagem, em qualquer contexto social, nunca é feito de forma isolada (Cesana, 1980). Assim sendo, para além do conhecimento técnico, também tivemos a oportunidade de aprender outros conhecimentos ligados à área comportamental, ou seja, *soft-skills*, tais como a comunicação dentro de uma organização, a eficiência e eficácia no trabalho, assim como a capacidade de gerir a pressão no trabalho. Esses conhecimentos foram adquiridos e desenvolvidos nos diferentes contextos que nos encontramos, no escritório, numa ação formativa (curso, seminário, congresso), em convívios organizados pela própria Vantagem+ (ex.: no aniversário da empresa e o almoço de natal) neste último, almoço de natal, aproveitamos para aplicar a técnica das conversas informais para obter mais informações sobre o trabalho de um gestor de formação.

Todas as atividades realizadas no estágio foram consideradas por nós como um momento de aprendizagem e reflexão sobre o nosso próprio trabalho. Um dos principais fatores que caracterizaram o trabalho no estágio foi a responsabilidade. O facto de terem confiado no trabalho que nós realizávamos traduziu-se num processo de responsabilidade profissional e social (Malglaive, 2003).

Responsabilidade profissional foi por nós encarada como um momento próprio de formação. Sabíamos que o nosso trabalho tinha impacto nos resultados da ação formativa a ser realizada para o cliente e nos resultados da própria Vantagem+, isto no quadro do processo da qualidade de trabalho prestado ao cliente. O facto de nos ser confiada a realização de diferentes trabalhos dentro do departamento de formação, especificamente na ausência da Coordenadora Pedagógica, foi por nós visto como uma evidência de responsabilidade social.

Também é importante salientar que o trabalho de estágio foi realizado numa perspetiva indutiva-dedutiva, tendo em conta que procurámos construir o nosso conhecimento, através dos saberes práticos e teóricos (Malglaive, 2003).

Os saberes teóricos (académico) são caracterizados pelo conhecimento generalizado

assentes em unidades curriculares (ex.: Planificação da Formação; Formação em Contexto de Trabalho) e são genericamente aplicados em diferentes contextos socioprofissionais. Os saberes práticos encontram-se baseados no conhecimento, na competência e experiência profissional desenvolvida através dos trabalhos realizados no estágio. Também é importante realçar sobre o sentido ético e moral, adquirido nos trabalhos de estágio, como elemento que caracteriza um profissional da área da educação e formação.

A mobilização e aplicação dos saberes teóricos, conhecimentos adquiridos durante a formação académica, e os saberes práticos desenvolvidos nos trabalhos de estágio, permitiu-nos obter uma compreensão generalizada sobre o processo formativo.

Em suma, acreditamos que a relação entre teoria e prática, foi um meio que proporcionou-nos uma visão do trabalho de um técnico de educação e formação. Isto quer dizer, que nenhum tipo de saber sobrepõe o outro. Antes pelo contrário, todo tipo de saber é indispensável para a realização de qualquer atividade profissional, face às grandes exigências que se colocam no contexto académico e no próprio mercado de trabalho.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conclusão do presente trabalho, procuramos apresentar e refletir as linhas gerais que orientaram o seu desenvolvimento: a caracterização da empresa em que foi realizado o estágio, o desenvolvimento do processo de formação profissional contínua e a análise do processo de diagnóstico de necessidades de formação, assim como as atividades realizadas durante o estágio curricular.

A caracterização da empresa (Vantagem+) foi realizada com base no quadro teórico desenvolvido para a sua fundamentação. Este quadro teórico é constituído por três momentos: as teorias e abordagens organizacionais, o conceito de organização e a estrutura e funcionamento organizacional.

Destes três momentos realçamos dois, a abordagem sobre as teorias das organizações, teoria clássicas, teoria das relações humanas, teoria dos sistemas abertos e da contingência e teoria da ação concreta e emergentes, onde consideramos que os elementos que caracterizavam a forma de trabalho da Vantagem+ se enquadravam nas ideias da teoria da ação concreta e emergentes. A abordagem sobre a estrutura e o funcionamento organizacional, a partir das ideias de Bilhim (2006) e Mintzeberg (1995). É com base nas tipologias de Mintzeberg (1995), levou-nos a caracterizar a Vantagem+ como uma estrutura burocrática profissional.

Quanto ao pequeno projeto de investigação, tratamos de apresentar os conceitos, estrutura e a importância da formação profissional, com maior realce para o processo de aperfeiçoamento dos trabalhadores. Também falamos sobre as etapas do ciclo de formação, com maior destaque para o processo de diagnóstico de necessidades de formação. Desta feita, compreendemos como é realizada a formação profissional pela Vantagem+, a partir da proposta tipológica de Bernardes (2008).

Tendo em conta a tipologia proposta por Bernardes (2008), consideramos que a formação desenvolvida pela Vantagem+ apresenta um modelo *híbrido*, isto porque as suas atividades apresentam elementos que caracterizam a formação tradicional (formação em sala, não aplicação das modalidades não formal e informal, avaliação dos dois primeiros níveis) e a formação estratégica (resolução de problema na organização, formação-ação e prática). No que tange ao trabalho de diagnóstico de necessidades de formação, verificamos que a Vantagem+ leva em conta a importância deste processo em todas ações de formação (cursos) e também realiza, o mesmo, de forma *híbrida*, tal como descrevemos e fundamentamos ao longo do trabalho. Assim sendo, consideramos que conseguimos dar resposta à nossa pergunta de partida.

No que diz respeito ao trabalho de estágio, este foi realizado tendo em conta os objetivos traçados inicialmente. De forma geral, propusemo-nos a compreender como era realizado o trabalho de gestão de formação numa empresa que atua no setor da educação e formação.

Consideramos que conseguimos dar resposta positiva aos trabalhos que nos foram propostos ao longo do estágio, reconhecendo que também sentimos muitas dificuldades no processo de integração na empresa, dado que foi a primeira vez que tivemos a oportunidade de trabalhar numa empresa desta dimensão (uma média empresa), independentemente da experiência que já tínhamos enquanto professor.

Os trabalhos foram realizados tendo em conta o princípio do gradualismo, tendo-se começado sempre por atividades que ofereciam menor grau de dificuldade e passando-se para aquelas atividades mais complexas. Tudo isso, sempre com o acompanhamento, sobretudo inicial, da Coordenadora Pedagógica que teve o papel de coordenadora do estágio curricular. Paulatinamente, fomos alcançando maior nível de autonomia e competência na realização das diferentes atividades e tarefas.

Acreditamos que ao longo do estágio sempre procuramos manter uma postura positiva, como técnico superior de educação e formação, bem como perante a própria empresa. A aprendizagem contínua sempre foi o nosso ‘apanágio’ durante todo estágio. Cada atividade propiciava um momento de reflexão e aprendizagem. Estas aprendizagens traduziram-se em competências técnicas, tanto específicas, como transversais, permitindo aplicar os conhecimentos e competências desenvolvidos noutros contextos.

Em suma, consideramos que a realização do estágio foi muito proveitosa e positiva, reconhecendo os momentos menos conseguidos ao longo do trabalho. Com a realização deste trabalho, passamos a ter uma visão alargada e eclética do trabalho de um técnico neste domínio. Entendemos que este estágio irá permitir-nos a compreensão do processo formativo nas organizações em geral. É na articulação entre a teoria e a prática que se sustenta a principal razão para a realização deste trabalho, sendo claro para nós que deve haver complementaridade entre estes pontos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBARELLO, L., DIGNEFFE, F., HIERNAUX, J., MAROY, C., RUQUOY, D. & GEORGES, P. S. (1995). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- ALVES, N. (2000). Modos de Aprendizagem e evolução da formação profissional em Portugal. In H. Lopes (Org.). *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante* (pp. 63-84). Lisboa: IEFP.
- AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em educação – um guia prático e crítico*. Lisboa: ASA Editores.
- AGUIAR, E. A. e CORDEIRO, M. M. (1998). Diagnóstico de necessidades: A empresa A. In Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Org.), *Práticas de Formação Profissional* (pp. 35–102). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- ALMEIDA, J., ALVES, N., BERNARDES, A. e NEVES, S. (2008). Trabalho, Profissões e Organizações: estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. VI Congresso Português de Sociologia, *Mundos Sociais: saberes e práticas*, 731 (pp. 3-20). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- ANDRADE, R. J. F. e SILVA, N. F. (2010). ROI – Uma análise comparativa entre os métodos de avaliação sobre o retorno de investimento em treinamento. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração.
- AMADO, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- AMADO, J. (2014). A investigação em educação e seus paradigmas. In J. Amado (Org.), *Manual de investigação qualitativa em educação* (pp. 19 – 70). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- AMADO, J. e FREIRE, I. (2014). Estudo de caso na investigação em educação. In J. Amado (Org.), *Manual de investigação qualitativa em educação* (pp. 121–142). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- AMADO, J. e FERREIRA, S. (2014). A entrevista na investigação em educação. In J. Amado (Org.), *Manual de investigação qualitativa em educação* (pp. 207–225). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- AMADO, J. e FERREIRA, S. (2014). Documentos pessoais (e não pessoais). In J. Amado (Org.),

*Manual de investigação qualitativa em educação* (pp. 275–287). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

AMADO, J., Costa, A. P. e Crusoé, N. (2014). A técnica da análise de conteúdo. In J. Amado (Org.), *Manual de investigação qualitativa em educação* (pp. 301–348). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

AZEVEDO, J. e VALVERDE, C. (1999). A perspetiva construtivista na avaliação de processos de intervenção e de formação. In A.P. Soares, S. Araújo e S. Caires (Orgs). *Avaliação psicológica: formas e contextos – Ata da VI Conferência Internacional* (pp. 478–489). Braga: APPORT – Associação dos Psicólogos Portugueses.

BARBIER, J.M. (1993). *Elaboração de projetos de ação de planificação*. Porto: Porto Editora.

BARÓN, I. (2003). El diagnóstico de necesidades formativas. In J. Gairín e C. Armengol (Org.), *Estrategias de formación para el cambio organizacional* (pp. 73–92). Barcelona: Praxis.

BARROSO, J. (1991). Modos de organização pedagógica e processos de gestão: sentido de uma evolução. *Inovação, Revista do Instituto de Inovação Educacional*, 4, (2 e 3), 55-86.

BARROSO, J. (2002). A investigação sobre a escola: contributos da administração educacional. *Investigar em Educação. Revista da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*, 1 (1), 277-325. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/317066615>

BARROSO, J. (2003). Formação, projeto e desenvolvimento organizacional. In R. Canário (Org.), *Formação e situações de trabalho* (pp. 61–78). Porto: Porto Editora.

BARTH, B. M. (1900). *Aprendizagem da abstração: métodos para um maior sucesso escolar*. Lisboa: Instituto Piaget.

BERNARDES, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – situação atual e prospetivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 06, pp. 57-70. Disponível em [Sisifopfce.ul.pt/?r=17&p=57](http://sisifopfce.ul.pt/?r=17&p=57)

BERNARDES, A. (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: situação atual e perspectivas futuras* (Tese de doutoramento). Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

BILHIM, J. A. F. (2006). *Teoria organizacional – estrutura e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria*

e aos métodos. Porto: Porto Editora.

BURGESS, R. G. (2001). Observação participante. In R. G. Burgess (Org.), *A pesquisa de terreno* (pp. 85–109). Oeiras: Celta editora.

CANÁRIO, R. (1997). *Formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora.

CARDIM, J. C. (1998). Formação profissional: do conceito às modalidades, sistemas e necessidades. In Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Org.), *Práticas de formação profissional* (pp. 13–33). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CARDIM, J. (2012). *Gestão da formação nas organizações*. Lisboa: Lidel.

CARDOSO, Z. (2002). *Avaliação da formação. Glossário anotado*. Lisboa: Instituto para Inovação na Formação.

CESANA, L. (1980). *Abertura para a aprendizagem*. Lisboa: Gleba.

CORREIA, J. A. (2003). Formação e trabalho: contributos para uma transformação dos modos de pensar na sua articulação. In R. Canário (Org.), *Formação e situações de trabalho* (pp. 13–42). Porto: Porto Editora.

COSTA, J. A. e MELO, A. S. (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.

CRUZ, J. (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

DE KETELE, J. e ROGIERS, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

DE LIMA, J., MAIA, P., MENEZES, M. e SANTOS, E. (2016). Redes sociais e conflito organizacional. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 27 (1), 129-143. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5565/rev/redes.591>

DEMAILLY, L. (1992). Modelos de formação contínua e estratégias de mudança. In A. Nóvoa (Org.), *Os professores e a sua formação* (pp. 140– 158). Lisboa: Dom Quixote.

DIAS, J. (1990). *Elaboração de programas de formação*. Lisboa: IEPF/ Centro Nacional de Formação de Formadores.

DINIS, L. L. (2015). Das teorias das organizações às organizações das teorias: do mundo da gestão

ao mundo da educação. *Revista brasileira de política e administração da educação*, 31 (1), 197-232. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/58925>

DUBAR, C. (2003). Formação, trabalho e identidades profissionais. In R. Canário (Org.), *Formação e situações de trabalho* (pp. 43–52). Porto: Porto Editora.

FERNANDES, A. (Org.) (2001). *Gestão de talentos: 14 olhares sobre a gestão de pessoas*. Cascais: Pergaminho.

FERREIRA, J.M.C., ABREU, J.N.P.N. e CAETANO, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Portugal: McGraw-Hill.

FERREIRA, A. I. e MARTINEZ, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.

FIGUEIREDO, C. (1991). *Grande Dicionário de Língua Portuguesa*. Lisboa: Bertrand Editora.

FORSYTH, P. (2010). *Como melhorar as capacidades de treino e formação*. Lisboa: SmartBook.

GAIRÍN, J. (2003). Sentidos límites y de las estrategias y procedimientos de intervención. In J. Gairín e C. Armengol (Org.), *Estrategias de formación para el cambio organizacional* (pp. 29–68). Barcelona: Praxis.

GOMES, J. F. (1987). Comportamento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 27 (2), 30-35. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n2/v27n2a05.pdf>

Instituto para a Qualidade na Formação (2006). *Guia para avaliação da formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação.

Instituto para a Qualidade na Formação (2006). *Guia para a conceção de recursos e materiais pedagógicos*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação.

KOVÁCS, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, (pp. 41–65).

KIRKIPARTICK, D. e KIRKIPATRICK, J. (2007). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Gestion 2000.

LE BOTERF, G. (2003). *Desenvolvimento a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.

LIBÂNEO, J. (1994). *Didática*. São Paulo: Cortez Editora.

LIMA, L. (2002). Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da ação. *Política e gestão da educação: dois olhares* (pp. 33-53). Rio

de Janeiro: DP&A.

LIMA, L. C. (2010). Investigadores e investigação em educação. Anotações críticas. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 12, (pp. 63-72). Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/318457240\\_Investigacao\\_e\\_investigadores\\_em\\_educacao\\_anotacoes\\_criticas/link/596bd084458515e9afb1cc26/download](https://www.researchgate.net/publication/318457240_Investigacao_e_investigadores_em_educacao_anotacoes_criticas/link/596bd084458515e9afb1cc26/download), consultado em 26 agosto 2019

LOPES, L. R. G.; BIDARRA, M. G. A. e BARREIRO, C. M. F. (2016). Perceção da transferência das aprendizagens em educação e formação de adultos: um estudo num centro de emprego e formação profissional. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 50, 1, 97-119.

LOPES, A. e PICADO, L. (2010). *Conceção e gestão da formação profissional contínua: da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. Lisboa: Edições Pegado.

MAGALHÃES, R. (2005). *Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

MALGLAIVE, G. (2003). Formação, trabalho e identidades profissionais. In R. Canário (Org.), *Formação e situações de trabalho* (pp. 53–60). Porto: Porto Editora.

MARQUES, J., DA CÂMARA, P. e MARTINS, P. (1999). *Novas perspetivas da gestão*. Lisboa: Pergaminho.

MEIGNANT, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Dom Quixote.

MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MINTZBERG, H. (2009). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

MISHRA, R. (1995). *O Estado – Providência: na sociedade de capitalista*. Oeiras: Celta editora.

MORGAN, G. (1986). *Imagens e metáforas organizacionais*. Londres: Sage.

MUCHARREIRA, P. S. R. (2017). *O papel da formação contínua, centrada na escola na (re)construção do projeto educativo e no desenvolvimento profissional docente – um estudo de caso* (Tese de doutoramento). Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

OURIQUE, C. (2016). *Os papeis do gestor de formação de uma grande empresa* (Relatório de Estágio de Mestrado). Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

PARENTE, C. (2008). *Competências – formar e gerir pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.

PEREIRA, I. M. F. e BRITO, M. A. (1998). A Formação no local de trabalho. In Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Org.), *Práticas de formação profissional* (pp. 103–143). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

PRÉVE, A. D. (2012). *Organização, sistemas e métodos*. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>

RODRIGUES, S. I. P. (2016). *Formação e exercício do trabalho: práticas e lógicas de formação profissional contínua numa grande empresa*. (Tese de doutoramento). Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

SALGADO, C. (1997). *Avaliação da formação: interface escola/empresa*. Lisboa: Texto Editora.

SCHEIN, H. E. (1968). *A Psicologia na organização*. Lisboa: Livraria Clássica Editora.

SCHULTZ, G. (2016). Introdução à gestão de organizações. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>

SÉRIEYX, H. (1993). *O big bang das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

SILVA, M. J. (2012). *Gestão e práticas de formação numa corporação de Bombeiros* (Relatório de Estágio de Mestrado). Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

SOUSA, de A. (1990). *Introdução à gestão – uma abordagem sistémica*. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo.

TEIXEIRA, L. H. G. (2002). *Cultura organizacional projeto de mudança em Escolas públicas*. São Paulo: Editora Autores Associados.

TIFFIN, J. e MCCORMICK, E. (1969). *Psicologia industrial*. São Paulo: Editora Herder.

VALA, J., LIMA, B. M. e CAETANO, A. (1994). *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

VIAL, J. e MIALARET, G. (1987). *História Mundial da Educação: de 1945 aos nossos dias*. Porto: Rés Editora.

#### **Brochuras:**

Catálogo de Formação (2017/2018). Vantagem+, consultores de formação – empresas.

Catálogo de Formação (2018/2019). Vantagem+, consultores de formação – empresas



**Sites:**

Sítio da Vantagem +, Portugal. Disponível em <http://www.vantagem.com/contacto.aspx>

[https://www.formate.com/index.php?option=com\\_content&catid=4&id=376&view=article](https://www.formate.com/index.php?option=com_content&catid=4&id=376&view=article)

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-sociologia-das-organizaes/>

<https://es.thefreedictionary.com/accionalismo>

**Decretos:**

Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro. Diário da República nº 251 – 1ª Série. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Lei de bases do sistema nacional de formação profissional-Lei nº 21-A/92, de 28 de agosto.

# **ANEXOS**

## Anexo 1 – Guião da entrevista 1

### GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema: A organização Vantagem +

Objetivos gerais:

- Compreender a história e desenvolvimento da Vantagem+;
- Conhecer a estrutura e o funcionamento organizacional da Vantagem +;

Entrevistado:

Função:

Entrevistador:

Data:

Local:

Duração da entrevista:

Blocos temáticos	Objetivos específicos	Questões	Observações
A – Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legitimar a entrevista</li><li>• Motivar a entrevistada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar a entrevistada sobre o tema e a finalidade da entrevista;</li><li>• Sublinhar a importância da participação da entrevistada para o sucesso do trabalho;</li><li>• Salientar o carácter restrito do uso das informações prestadas;</li><li>• Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar à entrevistada um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista.</li></ul>
B – História e desenvolvimento da empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer a história da Vantagem +.</li></ul>	1. Conte-me sobre o surgimento e	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual foi a origem da empresa?</li><li>• Como se desenvolveu:</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar os pontos que diferenciam a empresa de outras organizações com as mesmas finalidades.</li> </ul>	<p>desenvolvimento da Vantagem +.</p> <p>2. Quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta?</p> <p>3. De que forma a Vantagem + se diferencia das outras empresas da mesma área?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nacionalmente?</li> <li>✓ Internacionalmente?</li> <li>Por que atua na CPLP e não outras comunidades?</li> <li>O que significa os eixos melhor, maior e rentável dos objetivos da Vantagem +?</li> <li>O que significa cada elemento característico dos valores da empresa: confiança, qualidade, relacionamento forte com o cliente, imagem e postura dos seus profissionais, sentido de ética e profissional?</li> </ul>
C – Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer a estrutura da empresa.</li> <li>Entender como as atividades são coordenadas.</li> <li>Caracterizar o trabalho do departamento de formação.</li> </ul>	<p>4. Fale-me sobre a estrutura da Vantagem +.</p> <p>5. Existem regras e normas que orientam o trabalho realizado na empresa?</p> <p>6. Quais são as principais?</p> <p>7. Porquê essas?</p> <p>8. Como é feita a divisão do trabalho na organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual é o número total de funcionários?</li> <li>Qual é o número de funcionários por departamento/ regiões?</li> <li>De que forma realiza-se a comunicação entre os departamentos?</li> <li>Tendo em conta as relações de poder, como é que os diversos departamentos interagem entre si?</li> <li>Como caracteriza o lugar que a formação ocupa na empresa?</li> </ul>

		9. Como caracteriza o trabalho desenvolvido no departamento de formação?	
D – Critérios de recrutamento e formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever o processo utilizado para o recrutamento e formação dos funcionários.</li> </ul>	8. Como é desenvolvido o processo de recrutamento e seleção dos trabalhadores?  9. Como é desenvolvido o processo de formação profissional contínua dos trabalhadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os critérios que se tem em conta no recrutamento?</li> <li>• Experiência de trabalho na área?</li> <li>• Formação especializada?</li> <li>• Aceitam-se trabalhadores sem experiência e sem formação especializada?</li> <li>• Em todos departamentos da empresa?</li> <li>• Se não, quais são as áreas em que são preferidos?</li> <li>• Qual é o tipo de modalidade formativa que se utiliza mais: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formal?</li> <li>✓ Não-formal?</li> </ul> </li> </ul>
E – Área de formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o plano de ofertas formativas</li> </ul>	10. Quais são as ofertas formativas que têm maior frequência? 11. Quais são os objetivos mais frequentes das ações formativas? 12. Fale-me sobre o processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porquê?</li> <li>• Quem são os clientes?</li> <li>• Quais são os principais clientes?</li> <li>• Que perfil possuem?</li> <li>• Perfil do formador?</li> <li>• Perfil do consultor?</li> <li>• Nível de formação e especialidade?</li> <li>• Experiência na matéria?</li> </ul>

		de recrutamento e alocação dos formadores e consultores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação pedagógica de formadores?</li> <li>• Outra formação que possuem?</li> </ul>
F – Formalização no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber sobre o nível de controlo, autonomia e tomada de decisões na empresa.</li> </ul>	<p>13. Fale-me sobre o nível de autonomia dos trabalhadores na empresa.</p> <p>14. De que forma os trabalhadores da empresa participam nas tomadas de decisões da empresa.</p> <p>15. Quais são os espaços de negociação coletiva na empresa?</p> <p>16. Quais são os espaços de utilização coletiva na empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde começa e termina a autonomia de cada departamento/integrante?</li> </ul>
G – Projetos futuros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer os projetos futuros da empresa.</li> </ul>	<p>17. Quais são os futuros projetos da empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao nível nacional?</li> <li>• Ao nível internacional?</li> </ul>
H – Finalização da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminar a entrevista, dando oportunidade para a entrevistada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseja acrescentar mais alguma coisa que não tenha sido referida nesta entrevista?</li> </ul>	

	acrescentar algo sobre a temática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrigado pela colaboração!</li> </ul>	
--	------------------------------------	--	--

## Anexo 2 – Transcrição da entrevista 1

### 1. Conte-me sobre o surgimento e desenvolvimento da Vantagem +.

Bem... alguma informação possivelmente que eu não saberei porque eu não estava cá desde o início, mas sei que a Vantagem + começou em 1993 como a maior parte das empresas em Portugal que é... num apartamento que é remodelado para servir o propósito de uma empresa. O Dr. P. por vez até nas comunicações que faz em público conta isso, que é, a empresa começou num apartamento pequenino em que na cozinha é que estava o servidor, pronto, ele costuma comentar isso...um pouco também para se perceber que a Vantagem começou como começam muitas empresas em Portugal de facto não é? em pequenos apartamentos que depois são utilizados para fins de trabalho ou de escritório. Mas era realmente uma empresa pequena que depois foi crescendo. Em 2003 a direção decidiu enveredar também para a internacionalização e começaram a trabalhar com Angola, com Moçambique, depois mais tarde com Cabo Verde e tudo mais, porque temos mais países dos PALOP com que trabalhamos, mas essencialmente com Angola e Moçambique e até a data tem sido os nossos dois países mais fortes com que trabalhamos. Mas foi um pouco por aí. Inicialmente não tinham sequer salas de formação, depois foram... quando se tinha formação obviamente, quando não se tem salas recorre-se a hotéis ou salas para este propósito, depois arranjaram instalações já com mais salas de formação e em 2011, em janeiro de 2011 mudamos para aqui para estas instalações que conheces, já temos 12 salas apesar de ter havido vários anos em que para além das nossas salas tivemos de recorrer também a hotel porque tínhamos muita formação em simultâneo e então tínhamos... temos ainda dois hotéis com que trabalhamos mais, que é o Roma e o Lutécio... e houve alguns anos em que trabalhamos também com o Ibis, tudo hotéis aqui próximo ou locais que alugam salas de formação. Mas foi um pouco assim que começamos... começou a empresa de uma forma mais pequenina não é? e depois foi desenvolvendo, Angola e Moçambique ajudou bastante... em termos económicos ajudou bastante.

Exatamente! Sim... Primeiro com Angola depois com Moçambique. Nessa altura não tínhamos ainda estrutura lá porque o volume de negócio primeiro... também não se sabia se ia ser muito grande ou não, depois Angola e Moçambique sempre privilegiaram o fato de nós enviarmos formadores e é pouco importante também para eles se tens uma estrutura ou não, desde que tens hotel salas adequadas para a formação, não é necessário que a estrutura seja própria. De todo modo e com desenvolvimento do negócio, desde a uns seis (6) anos penso eu que se desenvolveu o centro de formação em Angola e no ano a seguir em Moçambique. Em Moçambique não temos salas de formação próprias, temos escritório apenas e recorremos aos hotéis para dar formação ou nas instalações do cliente. Em Angola temos a sala...temos as varias salas de formação no nosso centro de formação e temos também *guesthouse*, com aqueles dois apartamentos onde ficam os formadores.

Eu penso que tem haver essencialmente com a facilidade da língua. Não é... Tudo que são países haver com países CPLP obviamente falam português, os nossos formadores são de língua portuguesa apesar de alguns darem formação também em inglês, mas acho essencialmente por isso e depois são em tudo muito semelhantes também não é? Por exemplo, se fores ver Angola e Moçambique têm coisas muito semelhantes com os nossos regimes, com a nossa forma também de trabalhar, de ver a formação profissional, apesar de Moçambique se assemelhar um pouco mais também aos ingleses, porque durante muitos anos fizeram parte da *COMMONWEALTH* e... [minha intervenção] sim, alhas o inglês é a segunda língua oficial deles. Em Moçambique há muitos concursos públicos por exemplo que são lançados em inglês... aos quais nós temos de dar resposta em inglês apesar de depois a formação ser feita em português na mesma. Mas também nos pedem muita formação em inglês por causa do que disse, até porque tem muitos nacionais também, que apesar de serem moçambicanos, como saíram para fazer licenciaturas, mestrados e tudo mais... e trabalham no dia-a-dia em inglês acabam por



preferir fazer a formação em inglês, porque tudo que é aspetos técnicos acaba por lhes ser, mas familiar muitas vezes em inglês. Em Angola isto já não acontece, obviamente é em português [minha intervenção] [risos] não é só o inglês o português também. Também se notam algumas dificuldades ao nível do português, mas acho que passa bem porque as pessoas não sentem essa dificuldade no dia-a-dia, mesmo nos cargos mais elevados eles muitas vezes não notam que isso seja uma preocupação. Só o notam quando têm de falar com entidades externa ao país e aí nós temos a formação que fazemos por exemplo na área do português para... não acaba por ser, não é português para estrangeiros porque os angolanos também são falantes de português, mas muitas vezes à cargos... há hierarquia superior que nos pedem formação em português e o que referem realmente é que têm dificuldades sobretudo em destringir o que é a oralidade e o que é a comunicação escrita ao nível corporativo e aí sentem alguma necessidade e vão nos pedindo formação também nessa área, porque já perceberam que deve ser uma preocupação [minha intervenção] é porque a comunicação quando é bem feita tem um efeito muito diferente e... pronto ao nível de grandes chefia das empresas é importante que a comunicação seja bem feita né? Não só para dentro da empresa, mas sobretudo para o exterior, isso convém.

Nesses países o volume de formação é menos significativo, Angola e Moçambique são sinceramente os mercados mais relevantes em termos económicos para nós, os outros são mercados muito pequenos em que nós fazemos formação tal como fazíamos em Angola e Moçambique no início, que é termos vários clientes lá que nos solicitam formação e nós enviamos para lá os nossos formadores e fazemos a formação em salas de hotel ou nas instalações do cliente, por exemplo há muitas instituições bancárias quando nos pedem formação têm salas próprias dentro do banco e preferem fazer lá. Mas a maior parte dela eu diria que decorrem em salas de hotel. Sim! Depois temos muitas pessoas que veem, mas aí é de todos os países é... seja Angola, Moçambique, Cabo Verde, ainda continuamos a ter muitas pessoas que veem de lá para cá as nossas instalações em Portugal fazer, em Lisboa sobretudo apesar de alguns irem para o Porto, mas é sobretudo em Lisboa é... também veem para cá fazer formação. Angola e Moçambique mais uma vez são quem veem mais é... Angola com a questão da receção económica começaram a ter mais dificuldades outros tipos de restrições e desde 2014 para cá têm vindo menos, mais mesmo assim veem bastante. Mas por comparação antes de 2014 notamos uma diferença muito grande, isso sem dúvida.

Maior e melhor têm a haver com a formação que nós oferecemos. Maior no sentido de ter uma oferta mais diversificada possível. Melhor tem haver com a qualidade da formação e do serviço na globalidade que prestamos ao cliente e rentável obviamente tem haver com a questão económica da nossa atividade não é? há muitas empresas em Portugal que faturam muito, mas em termos de viabilidade económica, por diversos fatores, depois no final do ano as contas não são assim tão positivas e o lucro fica um pouco aquém. A nossa intenção não é... um bocadinho aquilo que pretendemos quando falamos no rentável é que uma coisa esteja agregada a outra. Que o valor e o volume de faturação depois se reflitam no lucro que a empresa tem, isso é que é importante obviamente, depois é com esse dinheiro que nós podemos melhorar os serviços, as infraestruturas, os recursos... tudo que fazemos lá fora, mas também cá, apesar da empresa... nós temos a empresa constituída em Angola e Moçambique como referi e são entidades autónomas, são entidades jurídicas autónomas, mas de todo modo funcionamos em conjunto, por isso quando uma está bem as outras estão bem, quando uma está menos bem as outras têm de apoiar e isso pode causar algum desequilíbrio económico e pronto, é isso que não se pretende no fundo.

Na generalidade esses elementos o que tem haver é, a Vantagem+ em termos estratégicos está muito direcionada para a satisfação do cliente ok. O que se pretende é que o cliente tenha uma experiência diferente ao nível da formação quando vem até nós. Que faça o curso, que sinta que esse curso é útil para ele depois no dia-a-dia e no futuro de preferência que volte. Daí esses são... eu diria também algumas das características são mais importantes, não só nos recursos humanos

como na nossa forma de ver o cliente, de tratar o cliente e de prestar o serviço não é? porque é dessa forma que fidelizamos os clientes e é esse o nosso propósito também. De algum modo fazer com que o cliente tenha uma experiência diferente. Não sinta só, ali fiz uma formação e acabou-se [minha intervenção], exato sim. Queremos que de alguma forma seja algo diferente, também é por isso que temos aqueles, alguns produtos no *Cassar Markar*, temos informação sobre circuitos turísticos, por exemplo alguma informação mais relevante sobre a cidade para quem não conhece, apesar de muitos nossos formandos veem cá e já conhecem, muitos têm cá família [minha intervenção] é sim, alguns já vieram cá duas, três, quatro vezes, já veem imensas vezes e isso para nós são casos de sucesso, porque vieram gostaram e voltam. Apesar das restrições todas que têm em Angola e as saídas de dinheiro, que muitas vezes também dificulta muito o pagamento do curso cá, mas continuam a voltar e isso para nós é muito gratificante obviamente, não é? E esse conjunto de valores que estão referidos prende-se a isso que é, são pouco as características que são procuradas nos recursos humanos também que a empresa contrata e no que ao sentido e sentimento que devemos ter quando trabalhamos cá. É um pouco o modo como devemos orientar a nossa conduta dentro da empresa, obviamente que o eixo da ética é como em todas as empresas, temos de trabalhar também com algum sigilo porque há informações que não devem sair para o exterior, ao nível da formação muitas vezes, também não há assim informação assim tão sensível como se trabalhássemos num banco, numa clinica ou hospital, mas de todo modo há sempre informação que... pronto que deve ficar [minha intervenção] sim.

## **2. Quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta?**

Isso é muito complicado [risos], isso é muita coisa. Porque quando nós pensamos assim numa análise *SWAT* de uma empresa é... não sei, à primeira vista pensamos, não, está tudo bem! pronto temos algumas dificuldades, mas quando começamos a pensar realmente sobre elas depois pensamos ok, o que é mais sério o quê que, não é? O quê que podemos pensar? Isso é decorrente do dia-a-dia do trabalho, mas não é relevante o suficiente para ser uma ameaça pronto, então [risos] temos notas. Em termos de forças, eu diria que as grandes forças da Vantagem + é... a qualidade dos nossos formadores, que é... nós levamos muito a sério a forma como selecionamos os formadores que trabalham connosco e procuramos pessoas que realmente têm uma experiência profissional é... bastante relevante, força para poderem assinar os nossos formandos. Diversificação das áreas de formação, eu acho também uma força, acaba por ser uma força da Vantagem+. As instalações/ infraestruturas que nós temos para oferecer as pessoas que veem até nós, são boas, estão bem preparadas têm todas os quadros, os projetores são de tecnologia de ponta temos sempre *flip-chart* com papel caso os formadores queiram, todos têm acesso a *internet*, som pronto [minha intervenção] exatamente, e mesmo quando não temos equipamento, desde que o formador nos peça com tempo, nós arranjam. Isso é, [minha intervenção] exatamente. Isso é importante para nós porque se o formador considera que aquele material vai ajudar a dinamizar a formação de forma diferente, a rentabilizar o tempo que vai ter com as pessoas e que dessa forma vai passar melhor a informação é importante para nós. Porque quer dizer quem vai estar em sala vai gostar mais, vai aprender de forma melhor e isso obviamente é para isso que cá estamos por isso é... mas coisas, o fato de nós desenvolvermos projetos personalizados as necessidades dos clientes. Há muitas empresas de formação que trabalham apenas com cursos *standar*, têm aqueles cursos desenvolvidos e não saem muito dali nós ajustamos todas as formações as necessidades do cliente. Para além disso, também fazemos formação só com uma pessoa, sem haver aquela necessidade da pessoa se inscrever e a formação só decorre se houver determinado número de pessoas em sala, isto também permite ao cliente quando tem uma necessidade formativa é... com mais urgência preciso de formar esta pessoa porque na próxima semana ela vai mudar de funções por exemplo. Pode vir até nós, nós fazemos um curso ajustado ao perfil daquela pessoa e as novas funções que ela vai exercer e podemos avançar na data que o cliente escolher, tendo em conta

obviamente que temos formador disponível e como temos uma bolsa de formadores grande é... temos essa facilidade, sobretudo aqui em Lisboa é... possivelmente no Porto teríamos alguns constrangimentos, se calhar tínhamos de mandar o formador daqui, em Angola por exemplo, ou teríamos de mandar daqui mas apesar de já termos lá alguns também na bolsa, mas aqui seria certamente para todas as áreas que nós trabalhamos, nas trinta e uma (31) que estamos certificados não seria problema. Mais coisas, mais uma vez o fato de estarmos focados no cliente e na satisfação do cliente, penso que também é uma das nossas grandes forças. Em termos de fraquezas. Eu diria que a nossa grande fraqueza e desde dois mil e catorze (2014) sentiu-se muito, é a exposição que nós temos para Angola na nossa... [interrupção por causa da chamada telefónica por parte da entrevistada]. Falava da exposição a Angola. Nós depois de termos prosseguir com a internacionalização houve uma série de anos em que eu diria que o volume de negócio com Angola representava cerca de oitenta por cento (80%) da nossa faturação é... o que se verificou ser muito perigoso não é? e teve algumas consequências para a empresa, um bocado difíceis passamos uns dois anos ali, depois de dois mil e catorze um bocado difíceis porque Angola deixou de consumir tanta formação, deixaram de vir tanto para cá e houve uma quebra grande na faturação. Eu diria que essa continua ainda a ser uma fraqueza nossa, se bem que neste momento, eu diria que a exposição a Angola está em cerca de sessenta por cento (60%) é... desenvolvemos bastante, por causa disso também se começou a apostar bastante mais no mercado nacional que estava ali, um bocadinho num mar morto digamos assim, estava morno é... porque Angola estava a dar muito e a funcionar bem e era um mercado muito apetecível então decidiu-se apostar em grande em Angola. Mas depois de facto com a receção vimos que não devíamos ficar assim. Porque é um perigo muito grande para uma empresa ficar tão exposto a estas dificuldades económicas de um só país, quando nós temos um volume de faturação de 80% num país, se aquele país deixa de consumir nós ficamos em debilidades económicas. Agora eu diria que estamos por aí em 60, talvez 55 – 60%, estamos a recuperar bem. Portugal tem recuperado muito bem ao nível da formação é... se bem que ao meu ver e da análise que eu faço só não estava melhor antes porque houve um pouco deixar de lado. Porque Angola também estava a dar mais e em termos estratégicos decidiu-se, vamos investir em Angola e deixou-se o resto ficar um bocadinho na retaguarda, mas pronto viu-se que não era a forma correta e está se fazer coisas diferentes. De momento uma das outras fraquezas que eu deteto seria realmente em termos de recursos. Estamos com poucos recursos humanos, porque também um pouco por essa crise que nós acabamos por passar, decorrente da crise dado com Angola perdemos algumas pessoas que saíram da empresa. Estamos um pouco a trabalhar com os recursos humanos é... estritamente necessários e isso não é bom porque acaba por subcarregar todos os colaboradores e muitas vezes não temos o tempo necessário para dar atenção aos clientes, para dar atenção aos formadores é... porque se os clientes são quem fatura e nos permite obviamente ter toda esta estrutura, todos estes funcionários, se nós não acarinharmos, senão cuidarmos dos nossos formadores tão bem quase, eu diria como dos nossos clientes nós não vamos a lado nenhum. Porque os formadores é... sinceramente ao meu ver são quem mantém uma empresa de formação em pé. Se nós tivermos bons formadores conseguimos prestar um bom serviço, um serviço de qualidade e as pessoas voltam. Se os formadores não prestarem, as nossas estruturas podem ser boas [minha intervenção] são, são. Agora se o António não quiser colaborar connosco, nós podemos procurar o Joaquim que tem um perfil semelhante não é... mais a pessoas que marcam muito e isso nós vemos, vemos quando a reuniões com os nossos gestores e com os clientes que envolve algum debate sobre o que se vai fazer em sala e que o formador vai, quase sempre isso é uma proposta ganha. Porque a formadores que são muito empáticos, têm uma facilidade de transmitir as capacidades que têm depois para ajudar as pessoas são muito grandes é... e são pessoas que fidelizam muito os clientes e pronto a maior parte dos clientes não conhecem os recursos humanos da Vantagem+, conhecem os formadores não é? eles acabam por ser a cara da Vantagem+ junto do cliente. A única pessoa do cliente que nos conhece é normalmente o gestor de recursos humanos, gestor de formação, o diretor de recursos humanos, pronto, mas anda muito aí a volta. Obviamente depois as pessoas que veem

cá conhecem a gestora de cliente porque elas apresentam-se, fazem as aberturas, acompanham durante a formação como sabes, mas de todo modo se o formador em sala não funcionar o resto não funciona [minha intervenção] é sim, sim. Ao nível das fraquezas eu diria que é realmente isso, a exposição ainda que temos ao mercado, o fato em termos de recursos humanos estarmos no limite e precisamos de começar a melhorar, alhas já há essa perspetiva, porque já se contratou mais uma pessoa para o Porto, para a Joana não ficar sozinha, vamos ter mais uma pessoa na Dot-vantagem que é um investimento diferente que vamos fazer relativamente ao *e-learning*, a utilização de plataformas para ajudar na complementaridade da formação e depois eu diria também que precisávamos com muita urgência de alterar o nosso sistema de gestão da formação, que nos está dar alguns problemas porque funciona com base no *XP* e o *XP* desapareceu já ninguém usa, não se fala, são aqueles problemas do dia-a-dia que tu sabes que nós temos, que o Gestconta fica mais lento, as vezes não nos permite fazer algumas coisas, eu por exemplo para fazer os certificados tenho de aceder a outra máquina, pronto, é... e este tipo de restrições apesar de parecerem por vezes para quem vê do lado de fora uma coisa pequena ao nível das tecnologias que nós utilizamos no dia-a-dia, se tudo correr bem a produção toda flui de forma muito diferente do que se tivérmos, clica aqui aquilo fica ali [impercebível] nunca mais é... precisas de fazer uma coisa mais rápida e o sistema não responde rápido e o suficiente [minha intervenção] exatamente, exatamente sim. Isso acaba por, como ei dizer, moer muito os colaboradores nesse sentido que é, querem despachar trabalho, querem fazer as coisas bem e acabam por ter sempre ali aquilo que lhes deixa mais lentos corta um bocadinho o fluxo de trabalho compreendes? Não é que seja uma coisa extraordinariamente importante é... a nossa exposição em Angola obviamente que é o fator mais relevante, mais premente de ser resolvido, mas estas questões também têm que ser tratadas porque vão causando moça no fluxo de trabalho de uma empresa. Em termos de oportunidades. A aposta nas novas tecnologias pode ser uma oportunidade para nós, nós somos uma empresa que ainda está muito colada a formação presencial vista como mais tradicional, apesar de nós não fazermos a formação em sala como tradicionalmente se fazia, aqui o tradicional poder ser entendido como passagem de *slide*, não muito mais que isso, como sabe nós apostamos muito numa formação profissional prática, essencialmente prática há sempre muitos exercícios é... há muita interatividade, apesar de termos o constrangimento de só termos uma pessoa em sala tentamos sempre que isso seja possível, alhas já comentei contigo, por vezes nos pedem ajuda para irmos estar em sala, quando é necessário. Um pouco por isso, porque para nós é muito importante que a formação seja muito prática, que sejam utilizadas metodologias ativas, colaborativas, metodologias mais dinâmicas para prender um pouco mais a atenção das pessoas e é... esta questão de estarmos a tentar agora incluir as novas tecnologias também na formação, eu penso que vai ser uma oportunidade de negócio para nós, porque vai dinamizar a formação de forma diferente é... vai-nos permitir posicionar também ao lado de outras empresas que já o fazem é... e acho que vai ser vantajoso para nós. Uma outra oportunidade que eu vejo para Vantagem é realmente abraçar novos mercados. Nós estamos muito presos a Angola e Moçambique sobretudo, apesar de trabalharmos também com Cabo Verde, São Tomé e Brasil, vamos dinamizar mais a nossa relação com Brasil por exemplo para o próximo ano, com a criação da empresa que referi, da Dot-vantagem, [minha intervenção] não. Vai ficar aqui. Alhas aqui onde estamos, naquelas salas dali. A ideia é termos uma pessoa inicialmente que vai dinamizar e divulgar, o que é que a Dot-vantagem se propõe fazer, mas a Dot no Brasil é uma das maiores empresas de educação tecnológica e educação a distância e o que nós pretendemos é de algum modo trazer para cá e para a nossa forma de fazer formação um pouco das tecnologias que eles lá usam. Eles usam muito realidade virtual, realidade aumentada, usam obviamente plataformas ditas normais de ensino a distância de *e-learning* e acho que isso vai nos permitir realmente chegar a novos clientes, abrir a porta também para novos mercados, até porque uma das intenções da Dot-vantagem é entrar no mercado europeu e penso que isso vai ser bom para nós. Em termos de ameaças, está muito colada as fraquezas. Eu diria que continua a ser uma ameaça para nós a exposição que nós temos no mercado angolano e outra que eu identifiquei é realmente o nosso

pouco desenvolvimento ao nível das tecnologias. Ao nível tecnológico estamos num patamar abaixo daquilo que seria o desejável e podemos fazer melhor se tivermos um melhor apoio nessa área. Melhor e mais rápido sobretudo. O que nos deixaria mais livres para fazer outras coisas, para tentar pesquisar novos cursos, novas formas de dar cursos por exemplo, projetos diferentes que possam ser mais aliciantes [minha intervenção], exatamente. Ao ter estes constrangimentos de recursos tecnológicos e também de recursos humanos o nosso tempo acaba por se esgotar em coisas que não seria necessária, compreendes? E ali acabamos por ficar muito focados naquilo que é essencial ou que prioritário digamos assim e deixamos o resto para mais tarde, para alturas como esta de final de ano em que temos um pouquinho de mais tempo porque a menos formação e conseguimos fazer pesquisa no mercado é... *benchmarking* e tudo mais, ver o quê é que a aí, ver o que está se fazer, para em que termos é que podemos melhorar a nossa oferta.

### **3. De que forma a Vantagem + se diferencia das outras empresas da mesma área?**

Hum! Alguns dos aspetos nós já focamos nê! Mas nós... e isso é um ponto que nós colocamos aqui no nosso catálogo. É basicamente o já termos mais de vinte e cinco anos de experiência, a nossa bolsa de formadores altamente especializada nas áreas em que dão formação. Especializada ao nível profissional e pedagógico, está bem? Nós escolhemos sempre pessoas que têm essas duas valências, o fato de garantirmos a realização da formação, mesmo que seja só para uma pessoa nas datas em que o cliente quer, temos flexibilidade de horário nesse sentido. Se o cliente quiser só de manhã fizemos, se quiser começar pela semana possivelmente também o fazemos, os conteúdos programáticos são ajustados a realidade da empresa e dos formandos que temos em sala e temos metodologias que são adequadas aquela formação, porque as metodologias pedagógicas obviamente têm de ser adequadas. Não podemos dizer esta é melhor que aquela sem ver exatamente quem são os destinatários da formação e quais são os temas que vão ser abordados, só depois de ver isso é que podemos dizer, realmente esta metodologia é mais adequada porque a metodologia por si só pode não ser a mais adequada, temos de ver todas essas coisas [minha intervenção], exatamente. Eu diria que esses são simples fatores que nos diferenciam e depois, pronto, temos umas instalações muito agradáveis é... [minha intervenção] sim, o nosso terraço faz um sucesso no verão, toda gente elogia muito o *cofeebreak* e por exemplo o *cofeebreak*, nós em Portugal não damos muita importância, mas para Angola e Moçambique é um fator muito importante, eles dão muita importância e também é por isso que nós vamos fazer melhorias nessas áreas, mas pronto, eu não diria que escolho uma empresa pelo *cofeebreak*, mas quando nós reparamos que isso é um fator que impacta os clientes, não podemos deixar para trás e não podemos deixar de ter isso em atenção [minha intervenção] sim, sim... e todos comentam [imperceptível] «isso parece que é feito com muito amor e carinho tem imensa variedade, muito obrigado», pronto, quando nós vemos que as pessoas realmente reparam e que é importante para elas porque não! Não nos custa nada. Acho que é das coisas até simples aqui que nós podemos fazer para melhorar, não é? porque as coisas bastantes mais complicadas por isso que devemos fazer é aproveitar que é um fator importante para as pessoas.

### **4. Fale-me sobre a estrutura da Vantagem +.**

Então, em termos estruturais nós estamos organizados, temos a direção geral, depois temos departamento comercial nacional, departamento comercial internacional que em tempos já esteve juntos já esteve dividido agora está dividido outra vez, temos o departamento de *marketing*, temos o departamento de formação e o departamento administrativo e financeiro. Esses são os grandes departamentos. Depois temos obviamente a estrutura em Angola e Moçambique que tem uma direção executiva autónoma, mas cujo o departamento de formação de Angola e Moçambique funciona cá, nós é que tratamos de tudo cá. A M obviamente dá uma

ajuda lá, mas, é, mais em termos administrativo e receção das pessoas do que no resto. O resto nós fazemos cá como sabes [risos] organizamos tudo que é a componente da gestão da formação. Os diretores têm autonomia para organizarem a equipa como consideram melhor. Autonomia relativa porque o Dr. P que é o nosso diretor geral é, como é que eu vou dizer isto de uma forma politicamente correta, [risos] é uma pessoa que tem muita dificuldade em delegar e em dar muita autonomia aos outros, pronto, ele precisa sempre de saber o que está ser feito e na maior parte dos casos não interfere, mas muitos casos que ele interfere obviamente e à áreas por exemplo em que interfere mais do que outras, no departamento de *marketing* por exemplo, nada sai para fora quase sem ele autorizar e ao meu ver por exemplo, um departamento de *marketing* devia ter autonomia completa para fazer *newsletter*, *melmedji* essas coisas mais simples. Não estou a dizer se calhar para fazer sem o aval dele, a comunicação estratégica da empresa, o plano de marketing isso não, obviamente que o diretor geral deve ter uma palavra a dizer, mas a coisas mais simples que eu acho não seria necessária a intervenção dele, mas ele porque tem esta característica mais controladora sente necessidade de o fazer, está bem? De resto, pronto, o *marketing*, curiosamente, para o ano vai se dividir, pois vai estar cá connosco vai saber dessa divisão. O marketing vai se dividir, agora tem a componente gestão de eventos corporativos também. Vai se dividir em marketing e vai ficar só focado na comunicação, que é suposto ser assim, nós tínhamos uma componente diferente, dentro do departamento de marketing e vai-se separar, vai se dar autonomia neste caso, a parte de gestão de eventos corporativos. Vai ser assim a grande diferença em termos de estrutura organizacional para o ano, o resto é a estrutura [minha intervenção] sim, sim.

Em Lisboa temos dezoito (18) pessoas. No total temos vinte e sete (27) pessoas agora. Temos dezoito (18) em Lisboa, duas no Porto, já contando com a M que vem, nova e a três de janeiro acho eu. Temos seis em Angola e temos uma em Moçambique é... nós tínhamos lá uma outra pessoa em Moçambique, mas penso que de momento não está connosco, não está a trabalhar connosco. Aqui tenho algumas dúvidas, se é um se é dois, mas pronto também acho que não é assim muito relevante. Como recorremos sempre a serviços externos para o desenvolvimento da formação, temos as salas de hotel também não faz muita diferença desde que esteja lá a pessoa que está a fazer o papel de diretor executivo, de todo modo depois toma conta da parte logística. A gestão da formação é sempre feita por cá, por Lisboa, por isso é que o trabalho fica todo assegurado.

Então, no departamento comercial nacional temos quatro (4) pessoas, duas no Porto, vamos ter mais, no departamento comercial nacional vamos ter duas no Porto e depois cá em Lisboa temos três (3), a T, a IM e a Z, pronto. No internacional, temos dois, a IG e a C. No marketing temos quatro (4) pessoas, no marketing como está agora, temos quatro pessoas, uma, duas, três, quatro, temos cinco pessoas desculpa. No departamento de formação atualmente somos três (3) contigo quatro. No departamento administrativo e financeiro são três pessoas. Não sei se não me esqueci de ninguém. A M da receção? é administrativo e financeiro. Faz parte com o N e com a R. A AG está no de marketing porque está na comunicação e temos duas pessoas na direção que é o Dr. P e a Dra. F, está bem? Acho que não me esqueci de ninguém. A! no departamento, estava a ver só as gestoras mais depois cada um dos departamentos, o departamento internacional tem dois diretores o JJ e o JL, um diretor geral, um diretor e um diretor adjunto e o departamento comercial nacional tem PB que é o diretor, pronto não estava a contar, estava a contar só as gestoras e não estava a contar com eles. Mas tens o nosso organigrama não tens? Não, fora de Lisboa só temos no Porto. Eu acho que ela já vem a reunião de direção, a reunião geral [risos]. Nós costumamos fazer por ano duas reuniões gerais. Em janeiro para o lançamento do ano e em setembro um bocadinho para fazer o apanhado do que aconteceu no primeiro semestre, não é bem semestre porque setembro já é o mês nove, para ver o que aconteceu no primeiro semestre e para ver o que é que precisamos fazer para fechar o ano com sucesso. Por isso, eu penso que na reunião geral de janeiro a M do Porto já virá para

nós a conhecermos também. Mas as únicas que não conheces é a J e a M nova, se bem que a J já tiveste com ela agora no jantar de natal e depois temos os colegas de Angola, também já tiveste a oportunidade de conhecer quando vieram cá, quando fizemos os vinte e cinco anos. Faltou um. O E não veio, não conseguiu vir. O resto acho que já conheces toda gente.

Nós falamos todos uns com os outros [risos]. Também falamos muito por *skyp*, as vezes se uma gestora precisa de um conteúdo, em que vez de estar a mandar *email* e a formalizar o pedido muitas vezes manda o pedido por *skyp*, diz: olha consegues enviar o conteúdo sobre não sei o quê? Olha nós enviamos. Mas isso é como a maior parte as empresas, email, usamos o skip, o telefone também mas temos uma comunicação que funciona de forma muito fluída é... obviamente que nestes tipos de processos e porque em Portugal o processo de formação ainda é muito burocrático também, convém ficarmos com os registos porque por exemplo se eu não estiver e me pedirem alguma informação para darem resposta ao pedido de um cliente, se eu não estiver convém que o colega do departamento saiba o que se passa para poder dar resposta, para que o pedido não fica parado ali só porque eu não estou. Nesse sentido, nós normalmente quando fazemos um pedido damos em conhecimento no departamento todo, para que todas as pessoas estejam a par de todos os projetos, obviamente depois temos projetos pelos quais somos responsáveis, somos nós que começamos a tratar dele desde o início, mas quando um de nós não está os colegas ajudam e conseguem. O departamento comercial acaba por funcionar de forma algo semelhante, não tanto como nós, porque quando uma delas não está, por exemplo que vai em períodos de férias, de licença ou qualquer coisa desse género e precisa de se ausentar, outra colega do mesmo departamento é... no mesmo departamento refiro-me comercial nacional ou comercial internacional, acaba por dar resposta aos pedidos do cliente e nesse sentido como elas não têm este historial todo que nós temos, por exemplo no departamento de formação acabam por ter mais trabalho porque têm de ir ver o historial do cliente ao email da colega para perceber porque que o cliente está pedir aquilo? onde é que aquilo vem? Mas de qualquer modo o que se pretende é que realmente não se falha a informação. Entre nós internamente colaboradores acho que a comunicação flui bem e normalmente são esses os meios que usamos, mas ninguém tem qualquer problema em chegar ao pé de um colega e pedir o quer que seja ou falar o quer que seja.

Não. Não! A direção geral, digamos assim, tem a supervisão de todos os departamentos. Cada departamento é autónomo é... autónomo (qb) porque o trabalho de todos depende de todos. O comercial não consegue desenvolver a atividade que eles fazem sem o departamento de formação é... o comercial também não consegue se o marketing falhar por exemplo. Mas as direções dos departamentos têm a autonomia, nenhum deles depende do outro departamento. Eu diria que o departamento financeiro tem de alguma forma alguma capacidade para fazer mais pressão sobre o departamento comercial do que o outro departamento, mas não dependem um do outro, são autónomos. Os departamentos são autónomos entre si. O que nós fazemos é ter as nossas, por exemplo, as nossas reuniões de direção semanais. Todas as semanas as sextas feiras reunimos. Os membros dos vários departamentos, a direção, os diretores dos vários departamentos reúnem para vermos como correu a semana, o que fazer para a próxima semana, debatemos como é que as coisas estão, fazer um pouco o ponto de situação do estado das coisas, ver pontos de melhoria, à alteração a estratégia que é necessária para fazer, mas realmente não dependem uns dos outros, são departamentos, em termos de direção são departamentos autónomos.

##### **5. Existem regras e normas que orientam o trabalho realizado na empresa?**

Existem sim. Qualquer empresa tem os procedimentos, temos os fluxos de trabalho que vão determinando ao longo do tempo. Vamos vendo como é que as coisas funcionam melhor ou não e vão sendo estabelecidos os fluxos de trabalho e é por aí que nós nos guiamos. Temos, obviamente, diretrizes que veem da direção que vão dando orientações no sentido como é que

o trabalho deve ser desenvolvido e isso é assim.

## 6. Quais são as principais?

Nós não temos... isso para mim seria uma das grandes vantagens de termos a implementação de um processo de qualidade, porque com o processo de qualidade tudo tem que ficar redigido, tudo tem de ficar escrito, todos procedimentos têm de ficar escritos, os fluxos de trabalhos têm de ser registados e isso acaba por facilitar o trabalho de todas as pessoas, sobretudo das que entram, novas para uma empresa. Nós temos muitos fluxos de trabalho que não estão escritos é... mas que todos nós cá trabalhamos e os conhecemos e quando vem um colega novo é... normalmente quando é integrado no departamento o diretor desse departamento escolhe um dos colaboradores para passar essa informação aquele colaborador. Alguma informação é passada pela direção mesmo, outra pelo diretor do departamento e depois algumas coisas passam pelos colegas e depois nós temos... o nosso trabalho é feito quase todo, eu diria oitenta ou noventa por cento do trabalho, como sabes, no gesconta e no VCRM para as comerciais. Por isso, muitos dos nossos procedimentos do fluxo de trabalho estão presos aquilo que é... que a aplicação nos deixa fazer não é? e... quer dizer a aplicação também foi desenhada para nós, a aplicação foi desenhada a aquilo que nós precisamos, a medida daquilo que nós precisamos. Mas muitas vezes sentimos que estamos presos a aplicação, ao invés da aplicação nos servir a nós. Mas isso deve-se mais uma vez aquela questão que falamos a pouco, dos recursos não estarem atualizados, pronto, e não nos permitem as vezes fazermos melhor. Como sabemos, podíamos fazer melhor. Mas os nossos fluxos de trabalho passam muito por aí. São todos feitos na aplicação para que a informação fica registada e pronto. O comercial entra e sabe como é que registam o cliente, como é que mandam a proposta de um cliente, quando é que tem que fazer o *follow-up*, depois também isso depende da sensibilidade de cada um, mas tem prazos para fazer o follow-up também, quando é que é o prazo da faturação, o programa tem esta informação também e os fluxos passam bocadinho por aí. Tudo que são os fluxos de trabalho, não estão escritos é... mas são conhecidos porque são transmitidas as pessoas depois quando elas entram também nê?

Sim. Sim! Nós temos, obviamente, o... temos o manual de conduta profissional, imagem profissional, temos o... agora estou a me lembrar os angolanos chamam qualificador de funções, nós chamamos manual de funções, que também de alguma forma espelha aquilo que é esperado, quando nós entramos para uma empresa e estamos a assumir uma posição e esses são redigidos é... de resto os fluxos de trabalho não, como são todos feitos na aplicação do gestconta, é desenvolvido por nós, mas são todos suportados pelo gestconta, são transmitidos. É dada a formação as pessoas sobre o gestconta, como é que funciona, para quê que serve, quais são os trabalhos que são desenvolvidos na aplicação e a partir daí sim. Sim no centro de formação? Está lá e já devia estar a muito tempo. Até acho quando vieste para cá falou-se nisso, que devia estar colado, publicado num sítio público e não estava ainda. Sim, exatamente, mas já está, entretanto, já se colocou. O regulamento com a utilização das instalações nos locais comuns e depois nas salas, isso é importante, isso está tudo escrito, está tudo redigido por escrito e é do conhecimento dos formadores porque nós quando contratamos um formador enviamos o guia do formador que contém todas essas questões também. Um pouco as normas de conduta e o que é esperado de parte a parte. O que nós esperamos dos formadores quando eles colaboram connosco e o que eles podem esperar da Vantagem+ ao colaborar connosco também e isso também está tudo redigido por escrito e é enviado sempre, sempre que se contrata um formador. Sim, exatamente. Eu diria que nos procedimentos de trabalho sim. No resto do que é a regulamentação da formação, regulamentação da utilização dos espaços isso está tudo redigido por escrito, até porque a DGERT obriga a isso não é?. Nós devemos ter sempre essa informação. Esta temos por escrita, mas depois o trabalho do dia-a-dia, a muita coisa como está feita por base na aplicação fica nas questões orais. Que ao meu ver, por isso é que eu referia deviam estar os fluxos de trabalhos todos no papel. As vezes é mais fácil nós percebermos, onde



é que está um elemento que não está a contribuir de forma positiva para um fluxo de trabalho quando temos de por no papel. Porque aí temos de ver tudo que se faz, quem faz o que, quando, os *timings* de tudo e as vezes é mais fácil perceber onde é que podemos melhorar. Quando as coisas são só transmitidas assim, continuamos a fazer assim porque é assim que se faz normalmente, mas com mais facilidade deixamos passar ao lado os pontos de melhoria. Acho eu.

## **7. Porquê essas?**

Pergunta ultrapassada.

## **8. Como é feita a divisão do trabalho na organização?**

A... é feita por departamentos, cada departamento tem a sua função. O departamento comercial vende ao cliente, faz ao atendimento ao cliente, o atendimento sentido da venda na prestação de serviço. O departamento administrativo ou financeiro trata tudo que é questões administrativas, receção, faturação, porque é administrativa ou financeira. O departamento de marketing e gestão de eventos corporativos faz a comunicação interna e externa da empresa, divulgação da marca, trabalha os eventos e nós durante o ano temos não só seminários, temos congressos e temos sempre pelo menos um ou dois oradores internacionais que veem fazer aquelas palestras, este ano tivemos o Marchel Goldsmit, para o ano também já temos fixado quem é que vai ser, em princípio vamos ter duas pessoas [minha intervenção] sim, sim. Para o ano vamos ter na primeira semana de dezembro o John Call, sobre inovação e criatividade e em maio, penso que é em maio, ainda não está definida a data, mas acho que vai ser no mês de maio, vamos ter cá um senhor com o nome estranhíssimo [risos] que eu não me lembro, que é qualquer coisa Aguy, Toma Aguy, uma coisa assim, que acho que é norueguês, na área de recursos humanos. Nós ainda estamos a ver se ele teria interesse também em ir a Angola, porque os recursos humanos em Angola também é uma área de muito interesse e estamos a ver se ele também tinha interesse em ir lá. Mas pelos menos os dois vamos ter cá. Departamento de formação gere tudo que é formação obviamente não é? contratação de formadores, elaboração dos planos de formação, tradução dos planos de formação, quando é necessário, equipamentos, também está no departamento de formação e acho que é isso. Também já sabes como é que funciona o departamento de formação [risos].

Ele (Dr. P) estruturou a empresa com os departamentos que ele considerou que seriam necessários para o desenvolvimento da atividade económica, não é? Depois a forma como o departamento se organiza, obviamente quando a direção decide, esta empresa precisa de um departamento comercial, departamento de formação, departamento de marketing, departamento financeiro, há funções que estão inerentes quando desenvolvemos este tipo de departamentos e depois a forma como são organizadas as tarefas fica a cargo do diretor de departamento. Toda a gente sabe, porque temos o nosso manual também de funções, quais são as funções e as expectativas que se tem relativamente a um gestor de cliente. Quando é contratado é informado quais são as funções. Dentro daquelas funções e como as deve executar, o diretor de departamento depois dá orientações nesse sentido e funciona assim para todos os departamentos, está bem?

## **9. Como caracteriza o trabalho desenvolvido no departamento de formação?**

Como caracteriza em que aspeto? Pronto, ao contrário do Dr. P que acha que sem departamento comercial a empresa não avança, eu diria e puxando um bocadinho a brasa a minha sardinha, que sem departamento de formação a empresa não avança [minha intervenção] exatamente sim. Eu acho que nós somos a espinha dorsal da empresa, porque é... sem o departamento de formação a empresa não teria sustentabilidade e é uma grande responsabilidade para nós que por vez eu acho que não é reconhecida nesse sentido e acabamos as vezes por nos sentir

bocadinho aparente mais pobre, o que eu compreendo porque à uma relação direta entre venda faturação com o departamento comercial e até com o departamento de marketing porque eles vendem eventos não é? enquanto que o departamento de formação não. Não há essa relação direta. De todo modo uma empresa de formação eu diria que o departamento de formação é a espinha dorsal. Se o departamento de formação não funcionar bem, se não conseguir dar uma resposta com qualidade e rápida aos colegas, vai tudo por água abaixo porque se a formação é a aquilo que nós vendemos, se não funcionar [minha intervenção] exatamente sim e neste sentido nós até acabamos por ter no nosso departamento uma estrutura mais colaborativa do que os outros departamentos, os outros departamentos é como eu referi a bocadinho que é, o diretor dá a conhecer do nosso manual onde tem redigida as funções das pessoas e depois dá orientações como cada um deve fazer ou deve desempenhar as suas funções. No nosso departamento as coisas funcionam de forma um bocadinho diferente, mas eu acho também isso deve-se ao facto da direção estar com o S, porque quando a direção estava com o R também não funcionava tanto assim. O R era uma pessoa um bocadinho mais controladora, mas depois ao mesmo tempo não tinha conhecimento suficiente ao meu ver sobre o ciclo formativo, então as vezes acabava por dar menos apoio. O S é uma pessoa que funciona muito bem no sistema colaborativo, ouve muito as pessoas no departamento de formação, todos os *imputes* são importantes não é? e isso permite-nos trabalhar de uma forma um bocadinho mais aberta e mais liberta para ajudar o resto dos colegas no departamento.

#### **10. Como é desenvolvido o processo de recrutamento e seleção dos trabalhadores?**

Ao nível da contratação dos nossos recursos humanos, nossos funcionários, então, é detetável uma necessidade ao nível de um departamento, o diretor desse departamento comunica a direção geral ou o Dr. P, normalmente, que precisa de mais um elemento, o Dr. P vê se em termos económicos ou financeiro é viável ou não, se concorda ou não, que à realmente essa necessidade, porque ele faz essa avaliação até porque a empresa não é muito grande e é fácil de perceber quando estamos com poucos recursos é... depois é feito o anúncio, colocamos o anúncio, as entrevistas são feitas pelo diretor do departamento que está a recrutar, faz uma *short list* de pessoas que tem interesse para o departamento, duas ou três pessoas e depois a pessoa faz uma segunda entrevista também com o Dr. P e normalmente acaba por ser o Dr. P a escolher a pessoa [minha intervenção] em todos departamentos. Claro que quem está a fazer as entrevistas orienta o processo, mas se nós tivermos por exemplo, chegamos ao fim do recrutamento temos o Manuel e a Maria de quem gostamos igualmente, o Dr. P entrevista e vai ser ele que vai escolher apesar de ao meu ver devia ser sempre, a última palavra devia ser sempre do diretor do departamento, mas não, tem haver com aquela característica dele de ser controlador, pronto, mas normalmente sim, costuma ser ele. É assim que funciona o processo.

Isso também depende um bocadinho para que departamento se está a recrutar, não é? Mas, mais uma vez há parâmetros base, digamos assim, por regra só recrutamos licenciados excetuando na receção, aí durante muitos anos só se recrutavam licenciados para a receção, ultimamente o Dr. P tem aberto exceção porque as pessoas que são licenciadas e que veem para a receção não ficam por cá. Porque obviamente ninguém tira uma licenciatura para ficar na receção, então acho que já o conseguimos fazer ver isso e o que interessa na receção é uma pessoa que tenha gosto por receber as pessoas, por estar com os outros, então acho que já o fizemos perceber esta parte [minha intervenção]. Tem a M, é excelente... e ele para a receção já abriu aí uma exceção, mas de resto os colaboradores têm que ser licenciados, preferencialmente devem ter conhecimentos na área da prestação de serviços de formação, depois depende um pouco em termos de *softs-skills*, digamos assim devem ser pessoas com capacidade de empatizar com os outros, fácil relacionamento interpessoal, com uma boa capacidade de gerir o trabalho sob estresse, por vezes temos algum acrescido aqui, isso diria que são assim alguns traços mais característicos, obviamente pessoas organizadas, confiança, mas pronto isso não se vê logo vai se vendo depois, mas esses diria são os traços gerais. Em termos de depois características para a

função, depende para que se está a contratar. Se for para a área comercial, procura-se obviamente pessoas com experiência na área comercial, com experiência e gosto pelo contacto com o cliente e com relacionamento com o cliente, experiência na área da venda de serviço ao invés da venda de produtos [minha intervenção]. Eu diria que as competências ao nível pessoal e *softs-skill* são sempre mais valorizadas, isto porquê, as competências técnicas nós podemos fazer formação e desenvolve-las, as competências pessoas nem tanto, não é? Nós temos características nossas, que já são nossas. Que demoram mais a serem trabalhadas, se bem que eu acredito sinceramente que todos nós querendo podemos mudar o que nós quisermos em nós, isso acho que sem dúvidas, mas depois lá está, a pessoa pode não querer e nós enquanto empresa podemos precisar de uma que funciona de certa forma e pode não se encaixar nesta forma de trabalhar e isso é mais importante muitas vezes do que realmente a parte técnica. A parte técnica, nós somos uma empresa de formação, não é? Podemos dar formação nas componentes técnicas que precisamos, temos as melhores pessoas a trabalhar connosco e se não tivermos podemos ir fora, que também o fazemos muitas vezes, não somos assim tão 'narcistas' ao ponto de pensar que os outros não fazem nada de jeito, porque fazem, há empresas a trabalharem muito bem, são muito boas, por isso as questões técnicas trabalham-se, mas basicamente é assim que funciona.

#### **11. Como é desenvolvido o processo de formação profissional contínua dos trabalhadores?**

Bem, o nosso código de trabalho diz que todos os trabalhadores devem ter trinta e cinco (35) horas de formação anual, sendo que a entidade patronal depois pode fazer apenas a dez por cento (10%) dos trabalhadores e tem aqui uma baliza de três (3) anos em que deve fazer aquelas 35 horas, sendo que depois se não o fizer num ano as 35 horas, aquilo vai tendo créditos. Pronto, passando estas questões formais, nós vamos fazendo formação. Nós temos a vantagem por exemplo de todos os cursos que são viabilizados e que decorrem na Vantagem+, nós podemos assistir, desde que isso não prejudica o nosso trabalho, está bem? seja seminário, seja formação. A menos que o cliente tenha comprado uma formação só para os seus colaboradores e não queira nenhum elemento externo. Mas isso por acaso nunca aconteceu, alhas eles muitas vezes agradecem os elementos externos, porque são formas de partilhar com pessoas, com realidades diferentes, mas nós temos sempre esta possibilidade, qualquer um de nós pode dizer, basta enviar um email para a direção e dizer, tenho interesse em fazer esta formação que vai decorrer no dia X e depois o diretor do departamento diz, está autorizado ou não, tendo em conta também o trabalho. Mas a própria pessoa quando pede para ir assistir já sabe se isso vai transtornar o trabalho ou não, já tem essa noção. Mas sim, vamos fazendo formação.

#### **12. Quais são as ofertas formativas que têm maior frequência?**

Ui! Isso depende muito dos anos. Nós não podemos dizer, pelo menos aqui na Vantagem+, porque como temos mais de dois mil (2000) cursos em calendário, trinta e uma (31) área, não podemos dizer para nós a área A ou B é a que vende sempre. Nós já tivemos anos em que o secretariado por exemplo vendeu imenso, já tivemos anos em que a logística, eu nunca pensaria, que vendeu imenso. Nós temos uns cinco (5) ou seis (6) formadores da área de logística e já tivemos meses em que tínhamos todos alocados cá e com dificuldade em ter mais cursos, foi uma coisa impressionante. A áreas que saem sempre, não conseguindo fazer esta eleição da área que sai mais eu diria que a área comportamental sai sempre, tudo que é soft-skill sai sempre, o secretariado vende muito, área de gestão e contabilidade financeira vende muito. Eu diria que para nós o que vende menos, se calhar, é a microinformática, apesar deste ano, por exemplo que passou termos tido imensos cursos de Excel e Word sobretudo, tanto cá como em Angola, também fizemos bastante lá, sobretudo com a Unitel, mas eu diria até se vende menos. Posso dizer o que fazemos menos são cursos de línguas, mas de resto acho que acabamos por fazer

uma boa média, sendo que eu acho que a área comportamental vende mais, porque é transversal a todas as áreas de negócio a todas empresas clientes que nós temos é... acaba por ser necessária em todas as áreas.

### **13. Quais são os objetivos mais frequentes das ações formativas?**

Os objetivos de formação? Bem, a formação deve ter sempre as duas componentes, o saber estar, o saber fazer, eu penso que deve aliar sempre uma coisa a outra, porque muitas vezes o desenvolvimento de uma competência técnica agregado a esse desenvolvimento técnico vem muitas vezes o desenvolvimento comportamental e social. De todo modo, há sem dúvida formações que são essencialmente técnicas como acabamos de falar agora no Excel, na Microinformática no geral ou se eu for aprender sei lá, trabalhar com *Photoshop* é técnico puro e duro, quase todo o resto da formação não o é. Porque até por exemplo, em finanças muitas vezes a forma como o financeiro fala com as pessoas dentro de uma organização tem impacto no trabalho de uns e de outros. Pronto por isso, na maior parte das situações acaba por se aliar uma coisa a outra, apesar destas situações que são... digamos mais técnicas do que outra coisa, mas tentamos aliar uma coisa e outra.

Nós temos muitas chefias intermédias e altas. Em Angola e Moçambique eu diria que a maior parte das pessoas que fazem formação connosco é média para cima. Mas também temos pessoas mais operacionais, também temos pessoas ao nível operacional a fazer formação connosco. Temos os dois mundos.

Privada. Em Portugal temos vários clientes da administração central e administração pública no geral. Temos bancos públicos, temos câmaras municipais, temos freguesias, pronto, temos muito esses organismos, mas o grosso dos nossos clientes são privados. Em Angola também, Moçambique também, se bem que em Angola e Moçambique eles têm muito sistema misto. Há muitas empresas público-privadas ou que são privadas e recebem fundos públicos por exemplo, pronto e aí é um bocadinho misto, mas temos muito as duas coisas.

### **14. Fale-me sobre o processo de recrutamento e alocação dos formadores e consultores.**

Formadores e consultores são contratados pelo departamento de formação, nós tentamos sempre ter a bolsa aberta para as áreas de formação que damos, ou seja temos trinta e uma (31) áreas de formação, o que quer dizer que nós precisamos de ter pelo menos cerca de no mínimo duas pessoas por cada área. O que nós pretendemos é ter formadores de todas as áreas, mas não ter muitos formadores de cada área, de modo a possibilitar a ter uma relação mais próxima dos formadores e também dar-lhes algum volume de trabalho. De algum modo que tentamos também é que haja alguma fidelização, digamos assim, dos formadores e que gostem de trabalhar connosco e também é maneira de nós os podermos conhecer, para podermos conhecermos o trabalho deles. Se nós tivermos sete (7) ou oito (8) pessoas por cada área acabamos por não conhecer de forma profunda. Por isso vamos sempre investindo em ter mais pessoas, porque por vezes temos realmente muita formação nas mesmas áreas e precisamos de profissionais para dar resposta a todas as solicitações, mas gostamos que o núcleo seja o suficiente para dar resposta, mas não tão grande que disperse muito e não conhecemos as pessoas.

Em termos de requisitos para a contratação, tem todos que ter a formação pedagógica o CCP ou CAP, como se chamava antigamente, têm de ser licenciados, têm de ter no mínimo uma experiência de oito anos na área em que dão formação e três já é casos assim só se tiver realmente uma bagagem profissional muito boa, é que com três passa, senão pedimos pelo menos cinco anos de experiência em sala. Depois a casos se são professores de línguas por exemplo, obviamente, que a experiência vai ser só no ensino das línguas, pronto, em termos profissionais é isso que representa, mas essa são os traços gerais... as características gerais,

digamos assim, que nós procuramos no formador. Depois à toda questão também pessoal, precisam de ser uma pessoa que cria empatia com facilidade, que seja flexível tanto ao nível social como da apresentação dos conteúdos, que seja uma pessoa que consiga trabalhar tudo que é a informação que vai dar em sala de forma prática, que tenha capacidade de adaptação a públicos diferentes, isso também são características que nós procuramos perceber se existem quando contratamos as pessoas. Depois fazemos as observações em sala, também já tiveste a oportunidade de fazer, que é uma das maneiras que nós temos de ir vendo como é que as pessoas se comportam quando estão em sala.

Consultores e formadores. Um requisito a mais para os consultores é porque nós vemos nos CV'S e quando estamos a fazer a entrevista, a experiência ao nível da consultoria tem. Quantos projetos já desenvolveram, o número de pessoas que estavam envolvidas, o tipo de trabalho que desenvolveram, para ver se esse perfil depois se adequa com aquilo que nós necessitamos com aquele cliente. Mas eu diria que é assim a maior diferença.

#### **15. Fale-me sobre o nível de autonomia dos trabalhadores na empresa.**

É uma experiência diferente de acordo os departamentos, isto porquê, o Dr. P tem uma, difícil pois, politicamente correto, digamos que ele influencia mais o departamento de marketing por exemplo, ele está mais acima do departamento de marketing e eles acabam por ter menos autonomia no trabalho que fazem do que nós por exemplo. O departamento comercial, também não tem autonomia por exemplo para fixar preço ou fazer desconto aos clientes. Tem autonomia na realização das propostas, mas tudo que é valor tem que ser feito pela direção do departamento comercial e se for pedir uma coisa assim muito diferente pela direção geral, pela Dra. F que é quem faz os pedidos. Por isso nesse sentido a autonomia depende um bocadinho dos departamentos. No departamento de formação acaba por ser um bocado diferente. Nós temos autonomia para contratar os formadores, temos autonomia para os alocar as formações que nós achamos que o perfil se encaixa melhor, temos autonomia de contratação dos colaboradores para o departamento, apesar do Dr. P fazer também a entrevista. Eu diria que nós acabamos por ser o departamento com mais autonomia até, nesse sentido. Sendo que por exemplo, quando é para fazer ou aplicar metodologias diferentes, projetos diferentes ou para desenvolver projetos diferentes aí tem que ter o aval do Dr. P. Mas de resto eu diria que a autonomia acaba por funcionar assim. É uma coisa relativa.

Não. O S supervisiona o trabalho do resto de nós. Enquanto diretor é isso que cabe aos diretores. As vezes enquanto vai perguntando, o projeto não sei quê já está? O formador já respondeu? Há coisas que ele realmente esquece e pergunto eu, por vezes acontece, funciona normalmente assim. Como diretor do departamento supervisiona o trabalho dos colaboradores desse departamento. Nós é que as vezes funcionamos de uma forma diferente, porque temos esta forma de trabalhar mais colaborativa, digamos assim e mesmo o S sendo o diretor, se ouvir por exemplo, que alguma coisa não foi feita ou que não foi feita até ao fim, também com facilidade eu lhe digo e ele diz, pois é pronto. Não há... digamos que não há esse problema de que não posso dizer porque ele é o diretor. Temos essa relação. Eu já não diria que essa relação não existe no comercial por exemplo, em que as coisas são mais estanques, aí são. Mais as vezes tem bocadinho haver com a forma como as pessoas trabalham dentro da equipa [minha intervenção] sim, sim muitas vezes também sim. Mesmo sendo uma chefia, se uma pessoa tiver abertura para falar pode dizer.

#### **16. De que forma os trabalhadores da empresa participam nas tomadas de decisões da empresa.**

Há vários processos sobre os quais é pedida a colaboração dos trabalhadores, no sentido de ter também *feedback*, qual é o posicionamento do cliente, isso acontece muito por exemplo, quando é pensado pontos de melhoria do serviço e então é pedido por exemplo aos gestores de

clientes, do contacto que têm com o cliente o que é que têm sentido, se há algo numa área que nós podíamos desenvolver, algum tipo de serviço que nós podíamos fornecer. Nesse sentido os colaboradores também são um pouco chamados a dar a sua opinião sobre o estado das coisas, digamos assim. Nós... o Dr. P pediu-nos, a mim e o S e depois também envolveu a A de alguma forma a AG, para pensarmos de que forma é que nós podemos... ele chamou redesenhar a formação, acho que não tem nada haver com redesenhar a formação, mas melhorar o serviço que nós prestamos ao cliente e o que estávamos a fazer por exemplo, porque achamos que isso era importante, foi falar com as gestoras porque elas têm feedback dos clientes, falar com os formadores que têm o feedback dos alunos em sala, nós também vamos ter uma visão periférica da coisa, para ver o que podemos melhorar no nosso serviço. Que serviços podemos adicionar, algumas coisas que não estávamos a fazer e que haviam ter sido feitas e estar a fazer mais tempo até. Por exemplo, nós tínhamos falado daquela questão dos questionários de avaliação, tivemos o ok para avançar, por isso vamos poder avançar com isso. Agora a questão é por exemplo, ver em termos tecnológico, mais uma vez, como é que podemos fazer para levantar os questionários, para enviar os questionários, levantar informação, fazer os relatórios de forma mais automática possível para isso não roubar tempo aos recursos humanos que nós temos. Mas pronto, também é uma daquelas coisas que nós pusemos no ponto de melhoria e mais uma vez por exemplo, neste processo foram ouvidos todos os colaboradores para termos inputs também deles, porque é importante saber. Cada um de nós está mais próximo de alguns dos parceiros da empresa isto incluindo os clientes em termos de parceiros e é importante ouvir as várias partes e só ouvindo as pessoas também é que nós percebemos quais são as dores delas, digamos assim, no trabalho, em relação ao trabalho e a coisas que podem ser melhoradas. Há coisas que não vão poder ser feitas ainda nesta fase, mas se calhar numa fase posterior poderão ser feitas. Mas agora estamos a levantar a informação, alhas já levantamos a informação, para depois falar com o Dr. P e ele nos dizer o que é que nós vamos fazer agora numa primeira fase. O que é que ficará para a segunda fase e parte disso também depende muito desta plataforma que a Dot vai trazer para nós trabalhar. São muitas coisas que nós podemos fazer ou não. Mas podemos sempre recorrer ao *moodle* [minha intervenção] sim, sim, funciona lindamente. Acho que essa plataforma que a Dot tem é melhor, é mais intuitiva, é muito fácil de trabalhar e como eles a desenvolveram de raiz e podem fazer alteração sempre que quiserem, temos essa vantagem, parece que pode ser melhor para nós. Vamos ver também agora quando eles vierem em janeiro, como é que funciona, como é que não funciona, mas pronto, assim ainda vais estar cá para evolução das coisas.

#### **17. Quais são os espaços de negociação coletiva na empresa?**

Não. Ao nível das empresas privadas, alhas não há muito esse tipo de situação, alhas basta ver quem faz greve normalmente são funcionários públicos. Ao nível privado isso não funciona da mesma forma. A empresas grandes por exemplo que têm comissões de trabalhadores, não é o nosso caso. Nós quando temos uma reivindicação, quando queremos alguma coisa, falamos com a nossa chefia direta que é, o diretor do departamento e depois vamos falar com a direção geral, ou então, se virmos que o nosso diretor não está sensível ao assunto, vamos falar diretamente com a direção geral. Nisso, tanto o Dr. P como a Dr. F sempre deixaram muito claro que a porta está aberta, quanto quisermos ou necessitarmos falar seja o que for, eles estão lá para nos ouvir. Se concordam connosco ou não depois logo se vê, não é? Mas estão lá e abertos para receber qualquer um de nós. Mas normalmente a primeira opção é falar com a nossa chefia direta e depois falar com a direção geral. Também as nossas reivindicações, pronto, um computador melhor, uma alteração do ordenado, que as vezes dá aquelas discussões acaloradas, mas pronto, também não vária muito disso.

#### **18. Quais são os espaços de utilização coletiva na empresa?**

Bem, todos os colaboradores utilizam todos os espaços. Nós temos salas dedicadas a formação

e aí não é suposto os colaboradores irem para lá, por uma questão de não perturbar a formação. Mas se algum de nós precisar de uma sala de formação para alguma coisa, é uma questão de pedir e a seguir, eu penso que isso não seja problema. Depois temos a zona de coofebreak, o terraço, a copa -que é onde nós almoçamos- e de resto toda gente anda por todo lado. Não é... não temos áreas circunscrita, fechadas a determinadas pessoas, a não ser realmente pelas restrições inerentes ao decurso da formação as salas de formação.

#### **19. Quais são os futuros projetos da empresa?**

Ao nível nacional é cada vez mais desenvolver o... as vendas, digamos assim, não é? porque temos feito pouca coisa para dinamizar a oferta. Cada vez mais os clientes não procuram apenas a formação presencial, querem coisas diferentes. Então, dinamizar o mercado nacional, eu não diria só dinamizar era um bocadinho revitaliza-lo, mas... e para isso vai contribuir a questão da plataforma no sentido de desenvolvermos alguns produtos que possam ser vendidos para complementar a formação em sala, nomeadamente fazer alguns *tizers* por exemplo com os formandos, enviar alguns questionários logo mesmo antes de eles virem para a sala, para pensarem na informação para depois debater, alguns pequenos jogos, um bocadinho no sentido de gamificar também a formação, a possibilidade de fazermos alguns pequenos vídeos de aprendizagem. A nova geração hoje, os *milleniuns*, como se costuma chamar aderem com muito mais facilidade este tipo de formato e nós temos de estar aberto a isso, não é? Não queremos permanecer no nosso cantinho, seguros e quietinhos, senão acabamos perdendo. Temos de ir mexendo nas coisas e fazemos as coisas de forma diferente. Pretendemos, obviamente, também mudar a forma como estamos a fazer a formação com Angola e Moçambique. Temos sido muito pedidas a formação em regime *e-learning* e *b-learning* e nós não temos estado a dar resposta. Vamos passar a fazê-lo, isto já é para 2019 com a Dot-vantagem. Vamos tentar começar a dar passos na internacionalização dentro da Europa, que também pode ser importante para nós e eu diria que assim a curto prazo porque nos próximos dois três anos a nossa perspetiva e a estratégia vai ser toda nesse sentido. Dinamizar a forma como fazemos a formação, complementar os serviços que já fazemos, melhorando-os também. A questão do *followops* pois formação, darmos mais atenção a essa fase que não temos de estar a dar importância nenhuma ao meu ver e mal, obviamente, porque o ciclo é um ciclo e tem que ser fechado. Mas é basicamente por aí, sim, deixa ver se à mais alguma coisa. A questão do e-learning também o desenvolvimento para o mercado europeu, eu diria que são assim as nossas grandes perspetivas para os projetos futuros.

#### **Deseja acrescentar mais alguma coisa que não tenha sido referida nesta entrevista?**

Acho que não. De qualquer modo quando estiveres a trabalhar os dados se vires que falta alguma informação ou que precisas de mais informação diz, isso tendo ou não tendo vou buscá-la. Mas acho que cobrimos o leque todo.

### Anexo 3 – Descritivos das dimensões, categorias e subcategorias

1ª Dimensão – A organização
Esta dimensão diz respeito a forma como a Coordenadora Pedagógica entende a empresa, segundo a sua opinião. Estando nas seguintes categorias: Estrutura organizacional, critérios de recrutamento dos trabalhadores e formadores, formalização no trabalho.
1.1. Categoria – Estrutura organizacional: esta categoria encontra-se constituída pela seguinte subcategoria:
1.1.1. Função de cada departamento – Perspetiva da Coordenadora pedagógica sobre as tarefas desenvolvidas por cada departamento na empresa.
1.2. Categoria - Critérios de recrutamento dos trabalhadores e formadores: esta categoria está constituída pela subcategoria:
1.2.1. Requisitos para a contratação dos trabalhadores e formadores – Perceção da Coordenadora Pedagógica sobre os requisitos a ter em conta para a contratação dos trabalhadores e formadores.
1.3. Categoria – Formalização no trabalho: esta categoria encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
1.3.1. Partilha dos espaços no trabalho – Perceção da Coordenadora Pedagógica sobre a utilização dos espaços na empresa.
1.3.2. Procedimento de trabalho – Perceção acerca das regras e normas que orientam o trabalho.
1.3.3. Inclusão dos trabalhadores nas decisões da empresa – Perceção da Coordenadora pedagógica sobre o grau de participação dos trabalhadores nas decisões da empresa.



#### Anexo 4 – Análise de conteúdo da entrevista 1

Dimensão 1 – A Organização				
Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unidades de registo	Quantidade
Estrutura organizacional	Função/ tarefa de cada departamento	Atividades inerentes por cada departamento	<p>“[...] cada departamento tem a sua função. O departamento comercial vende ao cliente, faz ao atendimento ao cliente, o atendimento sentido da venda na prestação de serviço. O departamento administrativo ou financeiro trata tudo que é questões administrativas, receção, faturação, porque é administrativa ou financeira. O departamento de marketing e gestão de eventos corporativos faz a comunicação interna e externa da empresa, divulgação da marca, trabalha os eventos e nós durante o ano temos não só seminários, temos congressos e temos sempre pelo menos um ou dois oradores internacionais que veem fazer aquelas palestras, este ano tivemos o Marchel Goldsmit, para o ano também já temos fixado quem é que vai ser, em princípio vamos ter duas pessoas [...]. O departamento de formação gere tudo que é formação obviamente não é? contratação de formadores, elaboração dos planos de formação, tradução dos planos de formação, quando é necessário, equipamentos, também está no departamento de formação e acho que é isso”.</p>	1
CrITÉrios de recrutamento dos trabalhadores e formadores	Requisitos para a contratação dos trabalhadores e formadores	NÍvel de formação e experiência de trabalho	<p>“[...] há parâmetros base, digamos assim, por regra só recrutamos licenciados excetuando na receção, aí durante muitos anos só se recrutavam licenciados para a receção, ultimamente o Dr. P tem aberto exceção porque as pessoas que são licenciadas e que veem para a receção não ficam por cá. Porque obviamente ninguém tira uma licenciatura para ficar na receção, então acho que já o conseguimos fazer ver isso e o que interessa na receção é uma pessoa que tenha gosto por receber as pessoas, por estar com os outros, então acho que já o fizemos perceber esta parte [...]. [...] mas de resto os colaboradores têm que ser licenciados, preferencialmente devem ter conhecimentos na área da prestação de serviços de formação, depois depende um pouco em termos de <i>softs-skills</i>, digamos assim devem ser pessoas com capacidade de empatizar com os outros, fácil relacionamento interpessoal, com uma boa capacidade de</p>	1

			<p>gerir o trabalho sob estresse, por vezes temos algum acrescentado aqui, isso diria que são assim alguns traços mais característicos, obviamente pessoas organizadas, confiança, mas pronto isso não se vê logo vai se vendo depois, mas esses diria são os traços gerais. Em termos de depois características para a função, depende para que se está a contratar. Se for para a área comercial, procura-se obviamente pessoas com experiência na área comercial, com experiência e gosto pelo contacto com o cliente e com relacionamento com o cliente, experiência na área da venda de serviço ao invés da venda de produtos [minha intervenção]. Eu diria que as competências ao nível pessoal e <i>softs-skill</i> são sempre mais valorizadas, isto porquê, as competências técnicas nós podemos fazer formação e desenvolve-las, as competências pessoais nem tanto, não é? Nós temos características nossas, que já são nossas. Que demoram mais a serem trabalhadas, se bem que eu acredito sinceramente que todos nós querendo podemos mudar o que nós quisermos em nós, isso acho que sem dúvidas, mas depois lá está, a pessoa pode não querer e nós enquanto empresa podemos precisar de uma que funciona de certa forma e pode não se encaixar nesta forma de trabalhar e isso é mais importante muitas vezes do que realmente a parte técnica. A parte técnica, nós somos uma empresa de formação, não é? Podemos dar formação nas componentes técnicas que precisamos, temos as melhores pessoas a trabalhar connosco e se não tivermos podemos ir fora, que também o fazemos muitas vezes, não somos assim tão ‘narcisistas’ ao ponto de pensar que os outros não fazem nada de jeito, porque fazem, há empresas a trabalharem muito bem, são muito boas, por isso as questões técnicas trabalham-se, mas basicamente é assim que funciona”.</p> <p><u>“Em termos de requisitos para a contratação, tem todos que ter a formação pedagógica o CCP ou CAP, como se chamava antigamente, têm de ser licenciados, têm de ter no mínimo uma experiência de oito anos na área em que dão formação e três já é casos assim só se tiver realmente uma bagagem profissional muito boa, é que com três passa, senão</u></p>	
--	--	--	--	--

			<p>pedimos pelo menos cinco anos de experiência em sala. [...] pronto, em termos profissionais é isso que representa, mas <u>essa são os traços gerais... as características gerais, digamos assim, que nós procuramos no formador. Depois à toda questão também pessoal, precisam de ser uma pessoa que cria empatia com facilidade, que seja flexível tanto ao nível social como da apresentação dos conteúdos, que seja uma pessoa que consiga trabalhar tudo que é a informação que vai dar em sala de forma prática, que tenha capacidade de adaptação a públicos diferentes, isso também são características que nós procuramos perceber se existem quando contratamos as pessoas.</u>"</p> <p><u>"Um requisito a mais para os consultores é porque nós vemos nos CV'S e quando estamos a fazer a entrevista, a experiência ao nível da consultoria tem. Quantos projetos já desenvolveram, o número de pessoas que estavam envolvidas, o tipo de trabalho que desenvolveram, para ver se esse perfil depois se adequa com aquilo que nós necessitamos com aquele cliente. Mas eu diria que é assim a maior diferença."</u></p>	
Formalização no/de trabalho	Partilha dos espaços no trabalho	Espaços usados por todos trabalhadores na empresa	<p>[...] <u>todos os colaboradores utilizam todos os espaços.</u> Nós temos salas dedicadas a formação e aí não é suposto os colaboradores irem para lá, por uma questão de não perturbar a formação. Mas se algum de nós precisar de uma sala de formação para alguma coisa, é uma questão de pedir e a seguir, eu penso que isso não seja problema. Depois <u>temos a zona de coofebreak, o terraço, a copa -que é onde nós almoçamos- e de resto toda gente anda por todo lado.</u> Não é... <u>não temos áreas circunscritas, fechadas a determinadas pessoas,</u> a não ser realmente pelas restrições inerentes ao decurso da formação as salas de formação.</p>	1
	Procedimento de trabalho	Regras e normas que orientam o trabalho	<p>Nós não temos... isso para mim seria uma das grandes vantagens de termos a implementação de um processo de qualidade, porque com o processo de qualidade tudo tem que ficar redigido, tudo tem de ficar escrito, todos procedimentos têm de ficar escritos, os fluxos de trabalhos</p>	1

			<p>têm de ser registados e isso acaba por facilitar o trabalho de todas as pessoas, sobretudo das que entram, novas para uma empresa. <u>Nós temos muitos fluxos de trabalho que não estão escritos é... mas que todos nós cá trabalhamos e os conhecemos</u> e quando vem um colega novo é... normalmente quando é integrado no departamento o diretor desse departamento escolhe um dos colaboradores para passar essa informação aquele colaborador. Alguma informação é passada pela direção mesmo, outra pelo diretor do departamento e depois algumas coisas passam pelos colegas e depois nós temos... o nosso trabalho é feito quase todo, eu diria oitenta ou noventa por cento do trabalho, como sabes, no gesconta e no VCRM para as comerciais. Por isso, muitos dos nossos procedimentos do fluxo de trabalho estão presos aquilo que é... que a aplicação nos deixa fazer, não é? e... quer dizer a aplicação também foi desenhada para nós, a aplicação foi desenhada a aquilo que nós precisamos, a medida daquilo que nós precisamos. Mas muitas vezes sentimos que estamos presos a aplicação, ao invés da aplicação nos servir a nós. Mas isso deve-se mais uma vez aquela questão que falamos a pouco, dos recursos não estarem atualizados, pronto, e não nos permitirem as vezes fazermos melhor. Como sabemos, podíamos fazer melhor. Mas os nossos fluxos de trabalho passam muito por aí. São todos feitos na aplicação para que a informação fica registada e pronto. O comercial entra e sabe como é que registam o cliente, como é que mandam a proposta de um cliente, quando é que tem que fazer o <i>follow-up</i>, depois também isso depende da sensibilidade de cada um, mas tem prazos para fazer o follow-up também, quando é que é o prazo da faturação, o programa tem esta informação também e os fluxos passam bocadinho por aí. Tudo que são os fluxos de trabalho, não estão escritos é... mas são conhecidos porque são transmitidas as pessoas depois quando elas entram também nê.</p> <p>Sim. Sim! Nós temos, obviamente, o... temos o manual de conduta profissional, imagem profissional, temos o... agora estou a me lembrar os angolanos chamam qualificador</p>	
--	--	--	--	--

			<p>de funções, nós chamamos manual de funções, que também de alguma forma espelha aquilo que é esperado, quando nós entramos para uma empresa e estamos a assumir uma posição e esses são redigidos é... de resto os fluxos de trabalho não, como são todos feitos na aplicação do gestconta, é desenvolvido por nós, mas são todos suportados pelo gestconta, são transmitidos. É dada a formação as pessoas sobre o gestconta, como é que funciona, para quê que serve, quais são os trabalhos que são desenvolvidos na aplicação e a partir daí sim. Sim, no centro de formação? Está lá e já devia estar a muito tempo. Até acho quando vieste para cá falou-se nisso, que devia estar colado, publicado num sítio público e não estava ainda. Sim, exatamente, mas já está, entretanto, já se colocou. O regulamento com a utilização das instalações nos locais comuns e depois nas salas, isso é importante, isso está tudo escrito, está tudo redigido por escrito e é do conhecimento dos formadores porque nós quando contratamos um formador enviamos o guia do formador que contém todas essas questões também. Um pouco as normas de conduta e o que é esperado de parte a parte. O que nós esperamos dos formadores quando eles colaboram connosco e o que eles podem esperar da Vantagem+ ao colaborar connosco também e isso também está tudo redigido por escrito e é enviado sempre, sempre que se contrata um formador. Sim, exatamente. Eu diria que nos procedimentos de trabalho sim. No resto do que é <u>a regulamentação da formação, regulamentação da utilização dos espaços</u> isso está tudo redigido por escrito, até porque a DGERT obriga a isso, não é? Nós devemos ter sempre essa informação. Esta temos por escrita, mas depois <u>o trabalho do dia-a-dia, à muita coisa como está feita por base na aplicação, fica nas questões orais.</u> Que ao meu ver, por isso é que eu referia deviam estar os fluxos de trabalhos todos no papel. As vezes é mais fácil nós percebermos, onde é que está um elemento que não está a contribuir de forma positiva para um fluxo de trabalho quando temos de por no papel. Porque aí temos de ver tudo que se faz, quem faz o que, quando, os <i>timings</i> de tudo e as</p>	
--	--	--	--	--

			vezes é mais fácil perceber onde é que podemos melhorar. Quando as coisas são só transmitidas assim, continuamos a fazer assim porque é assim que se faz normalmente, mas com mais facilidade deixamos passar ao lado os pontos de melhoria. Acho eu.	
	Tomada de decisões/ Inclusão dos trabalhadores nas decisões da empresa	Grau de participação dos trabalhadores na tomada de decisões	<u>Há vários processos sobre os quais é pedida a colaboração dos trabalhadores, no sentido de ter também <i>feedback</i>, qual é o posicionamento do cliente, isso acontece muito por exemplo, quando é pensado pontos de melhoria do serviço e então é pedido por exemplo aos gestores de clientes, do contacto que têm com o cliente o que é que têm sentido, se há algo numa área que nós podíamos desenvolver, algum tipo de serviço que nós podíamos fornecer. Nesse sentido os colaboradores também são um pouco chamados a dar a sua opinião sobre o estado das coisas, digamos assim. Nós... o Dr. P pediu-nos, a mim e o S e depois também envolveu a A de alguma forma, a AG, para pensarmos de que forma é que nós podemos... ele chamou redesenhar a formação, acho que não tem nada haver com redesenhar a formação, mas melhorar o serviço que nós prestamos ao cliente e o que estávamos a fazer por exemplo, porque achamos que isso era importante, foi falar com as gestoras porque elas têm feedback dos clientes, falar com os formadores que têm o feedback dos alunos em sala, nós também vamos ter uma visão periférica da coisa, para ver o que podemos melhorar no nosso serviço. Que serviços podemos adicionar, algumas coisas que não estávamos a fazer e que haviam ter sido feitas e estar a fazer mais tempo até. Por exemplo, nós tínhamos falado daquela questão dos questionários de avaliação, tivemos o ok para avançar, por isso vamos poder avançar com isso. Agora a questão é por exemplo, ver em termos tecnológico, mais uma vez, como é que podemos fazer para levantar os questionários, para enviar os questionários, levantar informação, fazer os relatórios de forma mais automática possível para isso não roubar tempo aos recursos humanos que nós temos. Mas pronto, também é uma daquelas coisas que nós pusemos no ponto de melhoria e mais uma vez por exemplo, neste</u>	1

			<p>processo foram ouvidos todos os colaboradores para termos inputs também deles, porque é importante saber. Cada um de nós está mais próximo de alguns dos parceiros da empresa isto incluindo os clientes em termos de parceiros e é importante ouvir as várias partes e só ouvindo as pessoas também é que nós percebemos quais são as dores delas, digamos assim, no trabalho, em relação ao trabalho e a coisas que podem ser melhoradas.</p> <p><u>Nós temos autonomia para contratar os formadores, temos autonomia para os alocar as formações que nós achamos que o perfil se encaixa melhor, temos autonomia de contratação dos colaboradores para o departamento,</u> apesar do Dr. P fazer também a entrevista. Eu diria que nós acabamos por ser o departamento com mais autonomia até, nesse sentido. Sendo que por exemplo, quando é para fazer ou aplicar metodologias diferentes, projetos diferentes ou para desenvolver projetos diferentes aí tem que ter o aval do Dr. P. Mas de resto eu diria que a autonomia acaba por funcionar assim. É uma coisa relativa.</p>	
--	--	--	---	--

## Anexo 5 – Guião da entrevista 2

Tema: A formação profissional desenvolvida pela Vantagem+

Objetivos gerais:

- Analisar o processo de formação profissional contínua desenvolvido pela Vantagem+.

Entrevistado/a:

Função:

Entrevistador:

Data:

Local:

Duração da entrevista:

Blocos temáticos	Objetivos específicos	Questões	Observações
A – Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimar a entrevista</li> <li>• Motivar a entrevistada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a entrevistada sobre o tema e a finalidade da entrevista;</li> <li>• Sublinhar a importância da participação da entrevistada para o sucesso do trabalho;</li> <li>• Salientar o carácter restrito do uso das informações prestadas;</li> <li>• Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar à entrevistada um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista.</li> </ul>
B – Caracterização da formação profissional desenvolvida pela Vantagem+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar o processo de formação profissional desenvolvido pela Vantagem+.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faça a caracterização do processo de formação profissional desenvolvido pela Vantagem+.</li> <li>2. Conta-me sobre o processo de conceção, desenvolvimento e avaliação da formação.</li> <li>3. O que diferencia a formação desenvolvida pela Vantagem+ das outras empresas da mesma área?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a perspetiva de desenvolvimento das ações de formação: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolvimento pessoal?</li> <li>✓ Desenvolvimento profissional?</li> <li>✓ Desenvolvimento pessoal e profissional?</li> </ul> </li> <li>• Quais são as formas de realização da formação: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formal?</li> <li>✓ Não-formal?</li> </ul> </li> <li>• Que participantes a formação costuma envolver? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ativo?</li> <li>✓ Não ativo?</li> </ul> </li> <li>• Que tipo de práticas formativas são desenvolvidas pela Vantagem+: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação-ação?</li> <li>✓ Formação centrada na resolução de problemas?</li> </ul> </li> </ul>



			<div>✓ Formação escolarizada?</div> <div>✓ Formação experiencial?</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>• Quais são os objetivos da formação?</li><li>• Pessoas/departamentos envolvidos?</li><li>• Que trabalho realiza cada departamento?</li><li>• Como é feito o financiamento das formações?</li></ul></div>
--	--	--	--

<p>C – Desenvolvimento do ciclo de formação profissional pela Vantagem+</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever as atividades realizadas nas diferentes fases do ciclo de formação profissional.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Como é feito o diagnóstico de necessidade de formação?</li> <li>5. Conte-me sobre o processo de planificação/conceção do plano de formação.</li> <li>6. Explique-me como é desenvolvida a fase da aplicação/gestão da formação.</li> <li>7. Conta-me sobre o processo de avaliação da formação.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as pessoas que fazem parte deste processo?</li> <li>• Porquê a aplicação das técnicas de conversa, questionário, entrevistas no processo de diagnóstico de necessidades?</li> <li>• Já alguma vez utilizaram outras técnicas, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ avaliação de desempenho do trabalhador?</li> <li>✓ Observação?</li> <li>✓ autoavaliação?</li> </ul> </li> <li>• Depois da aplicação do diagnóstico de necessidades, quais são os critérios utilizados para a definição e aplicação de ações formativas?</li> <li>• Porquê que os superiores hierárquicos da V+, não participaram no processo de recolha de informações?</li> <li>• Quem planifica a formação?</li> <li>• Como faz a planificação?</li> <li>• Que meios, recursos e documentos são levados em conta nesta fase?</li> </ul>
---	--	--	---

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os critérios levados em conta para construção do dossier técnico pedagógico?</li> <li>• Objetivos;</li> <li>• Que tipo de conteúdo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conteúdo de formação geral/transversal?</li> <li>✓ Formação técnica?</li> <li>✓ Formação prática?</li> </ul> </li> <li>• Que tipo de lógica de conteúdo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segundo a lógica do formador?</li> <li>✓ Do formando?</li> <li>✓ Trabalho real do formando?</li> </ul> </li> <li>• Recursos pedagógicos;</li> <li>• Métodos/técnicas de ensino-aprendizagem;</li> <li>• Atividades formativas;</li> <li>• Formador.</li> <li>• Que aspetos determinam a seleção da modalidade formativa?</li> <li>• Qual é a forma utilizada para a articulação dos conteúdos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Do simples para o complexo?</li> <li>✓ Do abstrato para o real?</li> </ul> </li> </ul> |
|--|--|--|--|

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Da experiência do formando?</li> <li>✓ Das partes para o todo?</li> <li>• Que formas e atividades de formação são adotadas nessa fase: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presencial?</li> <li>✓ A distância</li> <li>✓ No contexto de trabalho?</li> <li>✓ No local/lugar de trabalho?</li> </ul> </li> <li>• Quais são os documentos de apoio utilizados pelos formadores e formandos?</li> <li>• Como é feita a avaliação utilizada nas ações formativas?</li> <li>• Quais são as pessoas envolvidas neste processo?</li> <li>• Qual é o objetivo da avaliação?</li> <li>• Qual é o seu objeto?</li> <li>• Quais são os instrumentos utilizados para a avaliação da formação?</li> <li>• Quais são as metodologias/técnicas que se aplicam na avaliação?</li> <li>• Como é realizado o processo de avaliação pós-formação?</li> </ul>
--	--	--	---

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• O que é a auto-avaliação e auditoria?<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Qual é a sua finalidade?</li><li>✓ Qual é o seu objetivo?</li><li>✓ Como é feito este processo na Vantagem+?</li><li>✓ Quais são os instrumentos aplicados?</li></ul></li></ul> |
|--|--|--|--|

D – Projetos futuros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer os projetos futuros da empresa no que diz respeito a formação .</li></ul>	8. Quais são os futuros projetos da empresa na área da formação?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao nível nacional?</li><li>• Ao nível internacional?</li></ul>
E– Finalização da entrevista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Terminar a entrevista, dando oportunidade para a entrevistada acrescentar algo sobre a temática.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deseja acrescentar mais alguma coisa que não tenha sido referida nesta entrevista?</li><li>• Obrigado pela colaboração!</li></ul>	

## Anexo 6 – Transcrição da entrevista 2

### 1. Faça a caracterização do processo de formação profissional desenvolvido pela Vantagem +.

Eu acho que tem sempre o equilíbrio dos dois lados, porque nós quando desenvolvemos uma competência profissional, estamos ao mesmo tempo a desenvolvermos ao nível pessoal. É sempre um enriquecimento, porque fazendo formação agora, preciso neste trabalho onde estou, de fazer determinado curso, mas amanhã posso sair desta empresa e a informação que tenho é sempre útil, não é? Até pode não ser útil para mim, mas posso poder ajudar um colega que possa precisar. Por isso eu acho que, o que se pretende e acho que nós mesmo quando fazemos formação ganhamos sempre isso, que é aos dois níveis. Depois a curso, eu diria os mais técnicos, são mais dessa vertente, são essencialmente ao nível profissional. A necessidade do curso, se tiver de aprender uma ferramenta específica que só trabalho nesta empresa, pronto, é essencialmente ao nível profissional. Há sempre algum enriquecimento, mas aí é sempre. Na vantagem+ e penso que no resto das empresas de formação também, tenta-se juntar as duas coisas quando é possível, quando não é, e sendo que nós trabalhamos para empresas e o que a empresa pretende é desenvolver as competências do seu colaborador, o que nós fazemos, o que nós fazemos é isto mesmo, é desenvolver as competências ao nível profissional. Se o pessoal for possível agregamos sempre, porque acho que agrega sempre valor na formação. Na formação e na pessoa!

A nossa formação por enquanto ainda se mantém essencialmente formação em sala. Eu diria que não é... [interrupção da entrevista por motivo do compromisso da entrevistada, demos continuidade no dia seguinte no mesmo local e a mesma hora]. Sim é praticamente formal. Tanto os seminários como os cursos.

Ativos. Porque nós só trabalhamos com empresas, e ao fazer isso, todas as pessoas com quem trabalhamos estão no mercado de trabalho, estão a trabalhar ativamente. Eventualmente pode surgir algum particular que nos peça formação que esteja desempregado. Mas não acontece, normalmente não acontece, até porque se tiverem desempregados procuram cursos mais baratos, opções mais baratas de formação e não é o nosso caso.

Nós só demos formação profissional, dentro da formação profissional o enfoque maior é nas questões práticas do saber fazer, nesse sentido talvez formação ação, mas acho que não se enquadra bem o experiencial aqui, também só se for a formações técnicas, só mais nesse sentido porque estou a me lembrar. Por exemplo condução de empilhadores, eles têm a componente prática da condução, fazem a condução, veem se as normas de segurança são respeitadas, se as manobras são bem-feitas, condução... como é que se chama, condução defensiva e ecológica também vão no mesmo sentido. Se for formações deste género, primeiros socorros também é super prática, é feita com práticas, os incêndios, também temos vários cursos na área dos incêndios e que são feitas até com os bombeiros, também são assim, essas experiencias no sentido em que as pessoas fazem as coisas. Disparam os extintores, vão para a casa de fumo, metem os capacetes, usam catódios, pronto! O resto da formação é uma formação normal, digamos assim. Tentamos que se seja o mais prático possível como sabes. Sempre que é possível sim.

Sim, porque a formação profissional não faz sentido dar formação como se da na escola. Na escola a formação e o ensino é muito unidirecional, no sentido em que é do professor para o aluno. O professor é a entidade máxima, sabe tudo e transmite conhecimento, não é isso que se pretende em formação profissional. Até porque as pessoas têm sempre muitas dúvidas, tem uma experiência própria de vida ativa na profissão e trazem sempre isso para a sala de aula... valoriza-se sim, valoriza-se bastante. É importante para as pessoas que estão em sala também

partilharem experiências, porque o meu universo, mesmo dentro das mesmas funções pode ser diferente do universo da outra pessoa que esteja na sala. E o próprio formador ao ser um formador que trabalha na área em que dá formação também tem essa experiência para partilhar com os formandos, e isso é importante, alhas isso é um dos fatores que nós temos em atenção quando selecionamos um formador para aquele cliente ou para aquela formação, porque é importante a experiência profissional que ele tem também. É uma forma mais eficaz de depois em sala poder ajudar as pessoas que lá estão. Se a formação fosse só, eu sei isto e passo o conhecimento que tenho, em termos de mais valia, para a formação seria muito fraquinho. As pessoas não aprendem tanto, a motivação é diferente, isto também tem haver com as técnicas e as metodologias que são utilizadas em salas, quando temos crianças para ensinar ou adolescentes, ou mesmo a maior parte dos estudantes universitários que ainda não tiveram uma experiência profissional ou temos adultos que estão ativamente a trabalhar, é diferente a abordagem. Porque temos que manter essas pessoas motivadas na sala para aprenderem, senão as trazemos para o ensino, para aquilo que estamos a fazer, perdemos as pessoas. Acho eu!

Exatamente. Para tentarmos que seja o mais prático possível, damos sempre materiais sempre que seja possível, depois a temas que são mais difíceis de fazer isto, mas mesmo nas *softs-skills*, por exemplo na área do desenvolvimento pessoal, pode-se dar gestão do tempo, é uma coisa que não é técnica, digamos assim, de forma mais prática. Podemos fazer simulações *rol-ply*, e de qualquer... mesmo não sendo técnico acaba por ser prático porque há varias formas de fazer exercícios com os formandos, para eles fazerem, para eles escolherem coisas. Na gestão do tempo por exemplo, eles priorizarem tarefas que têm para fazerem, quem diz gestão do tempo diz uma coisa qualquer, no atendimento, fazerem uma chamada telefónica, fazer uma simulação com chamadas telefónicas por exemplo, tenta-se que eles experimentem fazer as coisas para perceberem como é que elas funcionam e como é que podem melhorar algumas coisas no seu dia-a-dia depois no trabalho.

## **2. Conta-me sobre o processo de conceção, desenvolvimento e avaliação da formação.**

Como é que nós fazemos a avaliação! Eu acho que aí nós ainda devíamos... já devíamos alhas estar um bocadinho mais a frente quanto aquela fase da... do questionário de avaliação da eficácia da formação. Porque acho que sem a avaliação da eficácia da formação, a nossa avaliação fica sempre 'cocha' costume dizer. Falta sempre um parâmetro da avaliação. De todo modo, nós os indicadores que utilizamos é obviamente o sucesso do formador em sala, temos os questionários como sabes, tens andado a trabalhar com eles, temos também indicações e ultimamente temos menos pessoas não temos estado a fazer, mas temos um ficheiro que é preenchido por nós do departamento de formação e da receção, tem haver com o cumprimento dos procedimentos, penso que te mostrei esse ficheiro também não mostrei? Sim, sim temos um ficheiro que é da avaliação do formador também, para ter aquela avaliação de 360 graus que nós temos dos formadores, pronto, em que nós respondemos a parte do questionário outra parte do questionário é respondido pela receção, pela M neste caso. Que é sobre o cumprimento dos procedimentos, a apresentação do formador, a forma como ele trata com os formandos ou lida com os formandos fora da sala, dentro da sala tem que ser nós a ver, algumas das questões tem haver com a observação em sala que nós fazemos, não é novidade nenhuma. Por isso, todos esses elementos, o cumprimento dos procedimentos, a avaliação dos formandos, a nossa avaliação quando fazemos uma entrevista, tudo isto vão ser indicadores que depois nos permitem fazer a avaliação do formando, do formador desculpa, e depois da própria formação como é que ocorreu.

Obviamente que para a avaliação da formação, o indicador, o maior indicador que nós tempos de maior peso é a avaliação dos formandos. Eles é que estão em sala com o formador e eles é que nos dizem, se ficaram satisfeitos ou não, se o curso vai contribuir para a profissão deles, para a função que desempenham no dia-a-dia, esse é o indicador mais relevante que nós temos sem



dúvida. Depois da nossa parte são coisas que também podemos colmatar, porque o formador neste curso não cumpriu com os procedimentos, não há problemas enviamos um *email*, alertas pela falta de cumprimento dos procedimentos e vê se na próxima vez ele cumpre mais ou não. Obviamente, se for um formador faltoso digamos assim, pomos de lado, a não ser que algum cliente peça especificamente para fazer com aquele formador, porque gostaram muito dele. E aí pronto olha não temos outro remédio [risos].

Sim. Não é comum acontecer, mas pode acontecer. Agora o inverso temos muito, acontece muito o cliente dizer, olha vamos querer fazer novamente por exemplo Excel Avançado, tivemos cá o AP, o AP é feliz em muitos clientes. Tivemos cá o AP gostamos imenso dele, todos os formandos gostaram muito, se ele tiver disponibilidade preferimos que fosse com ele. Muitas vezes o cliente faz isto. Se nós tivermos do nosso conhecimento, do cliente e do formador alguma indicação ao contrário, temos que sempre tentar dizer ao cliente, olha nós temos este formador que seria mais vantajoso para vocês para este curso. Agora se é o mesmo curso, se é mesmo cliente, por norma nós até recomendamos o mesmo formador. Se temos o cliente ainda a reforçar esta preferência enviamos sempre, se temos um cliente que já fez com o formador e gostou, acho que há vantagem tanto para eles como para nós enviar a mesma pessoa. E temos muitos formadores que fidelizam clientes, isso temos.

Então, o cliente é sempre direcionado para uma gestora ok, nós não falamos com o cliente a não ser que tenhamos alguma reunião que seja preciso o departamento pedagógico estar ou alguma questão haver com algum formador. Mas por regra um pedido de formação que entra na Vantagem é direcionado a um gestor de cliente, identifica-se se é nacional ou internacional, se o cliente já é nosso cliente tem uma gestora, até já lhe ia pedir para falar com a gestora, se não tem gestora é atribuído uma pessoa na altura uma pessoa para responder, é o JJ, que é o diretor para o departamento, neste caso internacional, ou o P, do nacional é que decide para que gestora passa, mas o cliente é sempre atendido por uma gestora, está bem? Daí veem que curso querem, se o curso é um curso de catálogo, *standar*, passam para nós, perguntar: temos disponibilidade de formador? qual é o preço para poderem apresentar proposta? Se o cliente identifica um curso do nosso catálogo que tem interesse, mas não é bem aquilo que querem, diz isso a gestora, a gestora passa para o departamento de formação, dizendo quais são as necessidades diferentes do cliente e nós, ou desenhamos nós o conteúdo se tivermos competências para isso ou pedimos a um formador para desenhar o conteúdo. Apresentamos o conteúdo a gestora, a gestora faz a apresentação da proposta ao cliente, o cliente responde sim ou não, está bem? E a partir daí avançamos com o processo que já sabes, contratamos o formador, vemos se o formador tem disponibilidade, marcamos as datas, avançamos com o curso, mais vai sempre para a gestora. O processo começa sempre na gestora.

Sim, sim. Se for um evento mete-se no departamento de eventos e de *marketing* eventualmente. O *marketing* como ficou separado faz a divulgação toda dos eventos, mas o departamento de eventos corporativos, foi assim que ficou chamada após a separação, faz também o desenho dos eventos. Fazem a conceção toda do evento, dos seminários, congressos, conferencias que temos, são eles que desenham. Exatamente sim. Se tiverem dificuldade em encontrar as vezes pedem a nós, dentro da bolsa de formadores temos alguém que nós possamos recomendar, mas eles até têm uma bolsa já de oradores bastante grande. A quem nós por vezes podemos recorrer, se algum cliente pedir um curso numa determinada área que nós sabemos que temos um orador da área de eventos que seja bom.

Sim. Se for formação é comercial e departamento de formação, se meter os eventos aparecem os três normalmente. Sim. Essas questões administrativas mais ligadas ao dossier sim. Também aparece o financeiro porque faturam o cliente [risos].

Não, connosco é, o cliente paga a formação, isto nós não trabalhamos projetos financiados. Temos alguns clientes que nós sabemos que nos pedem formação que pediram financiamento

da formação, mas não tem haver connosco diretamente. Porque o cliente a nós pede a formação, nós apresentamos todo o processo, os custos e depois o cliente é que tem o financiamento para rever o dinheiro. Mas nós normalmente não trabalhamos com projetos financiados. A vários anos atrás já trabalhamos, quando havia ainda o POPH, era um projeto de desenvolvimento, este ano acho que se chama pessoas 2020, uma coisa assim, tem os projetos de formação. Há um outro... não é acreditar, mas há um outro projeto qualquer que tem assim um nome... que até temos um cliente da J que também pediu, mas é o cliente que pede o financiamento... nós não trabalhamos normalmente com projetos financiados diretamente, nem fazemos nós propostas de financiamento. Fazemos a formação o cliente paga. Não trabalhamos com projetos financiados.

### **3. O que diferencia a formação desenvolvida pela Vantagem+ das outras empresas da mesma área?**

Essa também já tínhamos, de qualquer modo é só veres no outro se tem uma informação que te interessa. Eu não diria que se diferencia, há muitas empresas que trabalham apenas com as formações que têm desenvolvidas, já têm um determinado número de formações em catálogo e só trabalham estas formações daquele modo, não fazem ajustes. Mas eu diria que também [risos]... eu até diria que já não há muitas empresas a trabalhar assim. Quem trabalha por exemplo com *e-learning* e só tem oferta *e-learning* trabalha muito assim, tem as formações todas já desenhadas e trabalha com elas de forma mais estaque... tem aquilo e pronto. Eu diria que em maior parte das grandes empresas de formação em Portugal, já trabalha com produtos ajustados ao cliente e eu acho que isto continua a ser um fator de diferenciação. A forma como nós podemos ajustar a formação as necessidades das pessoas que nos procuram. Depois outro fator de diferenciação eu diria que é os especialistas que trabalham connosco nas diferentes áreas. Nós procuramos ter formadores especializados nas várias áreas, para que possam dar essa resposta mais ajustada. Eu penso que isso é o grande fator de diferenciação, porque depois fazer formações mais prática ou menos prática, acho que todos tentamos na formação profissional ser o mais prático possível, porque isso é mais importante para os formandos, ter uma maior partilha de experiências também acho que todos tentamos, porque é mais importante. Acho que já são... já é comum, não é? Já não é um fator diferenciador, eu acho que a capacidade de ajustar a formação, tanto nos temas como os recursos que temos, na forma como entregamos a formação, a capacidade de ajuste as necessidades das pessoas, as pessoas que nós temos em sala. Esse continua o principal fator de diferenciação, eu diria.

Depois, boas instalações, sim o nosso *coffe-break* é ótimo, mais ninguém vem cá por causa disso [risos]. Tem, sim tem sobretudo nos mercados internacionais tem muita influencia, alhas nós fomos alterando o *coffe-break*, porque fomos vendo os comentários e as sugestões das pessoas. Estamos sempre atentos a isso também, como forma de ver o que é que podemos fazer, obviamente há coisas que não podemos fazer, mas sempre que podemos vamos por aí, porque a nossa intenção é que o cliente fique satisfeito e volte, quanto mais formação comprar, melhor nós ficamos, por isso vamos aí. Mas há sempre coisas, ou porque é sem glute, ou porque não tem é... sem açúcar, ou porque se calhar devíamos ter leite todos os dias [risos]... no *coffe-break* então é assim, ou porque temos doce e devíamos ter mais salgados, apesar de termos as duas coisas.

### **4. Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?**

Então, o diagnóstico de necessidades... aqui à vários instrumentos que podem ser usados, eu diria que maioritariamente quem faz o primeiro diagnóstico são as gestoras. Ao perguntarem diretamente ao cliente, quais são as necessidades de formação que têm, quais são os objetivos que têm para aquela formação, as preocupações que têm com aquele colaborador e porquê é que querem fazer aquele curso? Mas depois temos desde logo... temos clientes... depende um bocadinho por onde começamos, porque temos clientes que fazem avaliações de desempenho

e têm depois já feitos os mapas para o ano, da formação que vão fazer. Neste sentido o levantamento de necessidades já foi feito, apenas nos passam os cursos que precisam de fazer. Nós aqui apenas vemos se é necessário fazer algum ajuste ou não, ou seja, vamos um bocadinho mais fundo as necessidades que foram detetadas e ver se é preciso fazer algum ajuste. Se o cliente não fez isto e sabe que tem o Joaquim ou o Manuel que precisa de fazer uma formação... de Excel por exemplo, nós aqui vamos perguntar, o que ele precisa no Excel? É nível avançado, intermédio? Já precisa de trabalhar funções? Já precisa de trabalhar macro, VBA? Pronto, e ali avaliamos... neste sentido avaliamos as necessidades para depois ajustarmos o conteúdo com um bocadinho de mais informação, mas basicamente é assim que funciona.

Por vezes, e aí é das poucas vezes que nós também falamos com o cliente, departamento de formação, quando são projetos um bocadinho mais... que envolvem ou mais grupos ou que envolvem formação com maior dimensão, aí podem pedir também alguém do departamento de formação para ir, se a gestora achar que sente necessidade de ter esse apoio em reunião com o cliente, para fazer o levantamento de necessidades. Mas por norma tendo em conta que nós trabalhamos maioritariamente com grandes empresas, a maior parte delas fazem anualmente avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades de formação para os seus colaboradores, e neste sentido na maior parte dos casos nós já temos este trabalho feito. Quando não é, é assim que funciona.

Eu aí dividiria em duas fases, porque se nós estivermos a falar no levantamento de necessidades para os colaboradores de uma empresa e não fazem este levantamento, eu diria que temos pouco, por aí uns 5%. Nesse eu diria que só fazemos 5%, fazemos muito pouco. Porque mais uma vez como eu referi, trabalhamos com grandes empresas e eles fazem, mas pedem por vezes para desenhar até os questionários, fazer tudo isso como tu sabes, são muito pouco efetivamente. Agora como tu deve reparado, neste período que estiveste cá, a maior parte dos cursos que tivemos são (ESP'S), o que quer dizer numa escala mais pequena nós acabamos por fazer muito levantamento de necessidade nesse sentido, que é não da empresa, dos colaboradores da empresa, mais para aquele grupo que vem fazer formação. Nós fazemos aferição ou levantamento das necessidades que eles têm para depois dar uma resposta mais ajustada. Isto porque embora nós tenhamos mais de 2.000 cursos, a maior parte dos cursos que nós vendemos são ajustados as necessidades, e para ajustar as necessidades nós temos que fazer o levantamento. Por isso aí, nesse sentido eu diria que talvez 70% dos cursos tem uma mão nossa nesse sentido de fazer o levantamento das necessidades, mas não é o levantamento de necessidades global da empresa.

Usam as duas formas, porque depois depende da complexidade do projeto, do tipo de formação que nos está a ser pedida, se o cliente tem uma noção mais ou menos daquilo que precisa. Porque as vezes não sabem bem o que precisam e nós temos de ajudar um pouco mais. Por isso desde questões via telefone, preenchimento daquele ficheiro que nós temos de desenho do conteúdo a medida, por vezes até reunião com os próprios formadores da área, porque com estes dois elementos nós já conseguimos ter uma ideia do que é que eles precisam e para que formador podemos direcionar este projeto. E por vezes fazemos ainda reunião com o formador para que sejam alinhados os conteúdos, as necessidades para saber exatamente aquilo que é necessário, porque depois muitas vezes, sobretudo com clientes nacionais, temos clientes que querem em dois dias apenas fazer tudo. Isto só é possível, e não é muitas vezes possível obviamente, só é mais possível eu diria se o formador perceber exatamente aquilo que é preciso. E aí pode direcionar completamente para aquilo, caso contrário, se ficar muita informação no ar, não é possível em dois dias dar muita coisa, ou melhor dar muita coisa com efeitos práticos. Pode-se falar assim superficialmente sobre o tema, mais o que é que isso vai servir depois, não vai servir em termos práticos para nada. E o que se pretende é que depois a formação seja eficaz nesse sentido, de a pessoa vai para o posto de trabalho e consegue fazer coisas diferentes ou de forma diferente, ou ser mais produtivo no sentido de conseguir fazer mais coisas em menos

tempo, e isso requer tempo.

Aqueles cursos milagrosos um dia e conseguimos fazer tudo, não existem. As pessoas as vezes gastam dinheiro ao meu ver para nada. Não vai servir para nada uma formação de um dia sobre liderança, vai servir para que? Coisa nenhuma. Não, da formação. Se nós tivermos uma pessoa... imagina que tem pessoa que identificaram na organização que não sabe liderar a sua equipa. Pedem-nos uma formação de liderança, achas que num dia aquela pessoa que já é mau líder vai aprender a ser bom líder? Se nós tivermos um dia de Excel, vai aprender coisas. Porque é técnico. Técnico é sabes fazer ou não sabes fazer. Agora em termos comportamentais, demora muito a desenvolver comportamentos, mudar comportamentos. Se nós já temos enraizado um comportamento, não é com um dia de formação que ele vai mudar. O que vai fazer é despertar para que aquele comportamento não é o mais adequado e com outros tipos de comportamentos conseguimos melhores resultados, isso vai fazer. Agora se vai ajudar efetivamente ou de uma forma mais eficaz a pessoa, se calhar não, se calhar é preciso vários dias, se calhar é preciso acompanhamento *on-job*, se calhar é preciso uma sessão ou duas de *coaching* para o ajudar a perceber de que forma pode alterar. Não vai ser em 6 horas que ele vai mudar.

Vantagem+, formador, cliente. O formador vai ao cliente com a gestora, para alinharem aquilo que é necessário para aquelas pessoas. Porque muitas vezes as pessoas falam... mais uma vez por exemplo, quero um curso de liderança, o que é que notou na pessoa em termos de liderança que não está a funcionar? Se só temos um dia, nós não podemos abordar tudo que pesa na liderança, como *feedback*, comunicação, a capacidade de delegar, a gestão do tempo, a organização do trabalho dos colaboradores que tem ao seu cargo. São tudo coisas que nós precisamos de falar quando falamos em liderança, mas num dia não é possível. Então o que é que detetou nesta pessoa, muitas vezes o formador vai a reunião para perceber onde é que há o maior problema. É um problema de comunicação? Então vamos focar a comunicação para a liderança, são os pontos que vão ser trabalhados. Muitas vezes é importante porque a vários projetos e nós só arrancamos mesmo quando a essa reunião, por exemplo *team building*, a sempre reunião, aí eu diria que 90% dos projetos *team building* são feitos só depois da reunião... ou melhor a proposta vai depois da reunião do cliente, formador e a gestora. A gestora vai sempre para que haja no momento quem regista o que foi falado em reunião, senão pode dar-se o caso: á foi falado isto, á foi pedido aquilo, e o formador: á não! eu não percebi que isto foi pedido. E temos aqui também um mediador para saber exatamente o que foi dito. Até porque tudo deve passar pela Vantagem só depois ir para o formador. Exatamente sim. Faz um pouco a mediação entre o cliente. Até porque a coisas... depois o formador não pode dizer eu não faço isto.

Tem de ser a gestora a dizer, nós isto não podemos fazer. Porque depois o formador vai estar em sala com as pessoas, convém que tenha a sua posição também salvaguardada.

Não. Já utilizamos os instrumentos que o cliente tem, porque as avaliações de desempenho são feitas pelo cliente e pode enviar-nos os dados para que possamos ver se as formações foram propostas ou foram pedidas para aquela pessoa, se são ajustadas ou se consideramos que não. Também já fizemos nós, em projetos de consultoria de recursos humanos, avaliações de desempenho. Pronto, e das avaliações de desempenho que fizemos no âmbito destas consultorias depois deu aso para além de outras medidas, porque à outras medidas que saem das avaliações de desempenho, ao plano de formação dos funcionários. Mas por regra não utilizamos a avaliação de desempenho como forma de diagnosticar as necessidades de formação. Nesse caso, é o cliente que nos envia o que é que é preciso. Já tivemos foi caso em que pedimos a avaliação de desempenho para perceber se a um... [impercebível]

A observação, já utilizamos depois da formação, não antes. Depois da formação sim, porque temos alguns projetos de formação em que foi feita a formação *on-job* e acompanhamento *on-job*. E no acompanhamento *on-job* o que se faz é verificar como a pessoa está a desempenhar a

sua função, para depois se fazer uma reunião com ela, uma reunião de duas a três horas normalmente, para ver pontos críticos a melhorar, pontos que ainda estão a demonstrar algumas fragilidades, mas antes da formação não.

É um bocado complicado, porque quando o cliente faz o levantamento de necessidades, eles próprios fazem o plano de formação e pedem-nos os cursos. Nós o que podemos dizer é, para esta área o que precisam não é formação, é consultoria por exemplo. Porque a formação apenas não vai funcionar. Aí pode dar-se esse caso de dizermos isso, porque a coisas que estão resolvidas com formação, passivas de serem resolvidas com formação, a outras que não. Até porque podem por exemplo... nós tivemos um caso de uma pessoa que nos pediu formação, para fazer... como é que se chama, eles queriam fazer uma aplicação que permitisse gerir a formação das pessoas lá dentro. Mas não queriam comprar uma solução já feita, nós dissemos, foi formação para esta pessoa, tendo em conta *background* que ela tem, é pessoa de letras, é uma pessoa da área de recursos humanos, era! nós questionamos na altura, foi uma das questões que colocamos se ela tinha alguma experiência em programação e desenvolvimento de soluções em computador. Não tinha nenhuma, pronto, o que nós dissemos foi, esta pessoa não tem competências técnicas suficientes para com uma formação conseguir fazer isto, ou ela vai tirar um curso na área da programação e aí consegue fazer, ou não tendo bases de programação. Sim, porque com a formação que eles nos estavam a pedir só, não ia dar. Porque faltava esta parte da componente técnica da programação.

Para fazer isto, é um pouco requisitos de formação. Se a pessoa não tem competências técnicas na área da programação, não vai conseguir fazer isto. Vai conseguir consultar a aplicação que se faça, preencher com a informação, mas não vai conseguir desenhar a aplicação. Agora a casos em que nos apresentam o resultado do levantamento de necessidades, nós dizemos aqui não é formação ou não é esta formação que vocês sugerem que é necessária, ou a pessoa não vai ter capacidades nesta fase para passar já para isto, precisa de fazer outras coisas antes, por exemplo, o que vocês precisam não é formação, é consultoria. E por vezes também a essa questão. Nós também, se for alguma coisa que nós trabalhamos podemos apresentar proposta para consultoria e depois então trata-se de formação.

Porque eles não acreditaram que fosse feito alguma coisa. Se tu viste o JJ por exemplo, pois lá inglês. Eu próprio disse ao JJ, se tu não preencheres o questionário, nunca vai acontecer nada. Porque se nós não soubermos quais são as necessidades, aí é que não podemos dar a resposta. Podemos do lado de fora... eu enquanto coordenadora do departamento de formação, trabalho com o JJ e posso ver quais são as dificuldades que eu sinto que ele tem. Por exemplo, acho que ele devia fazer formação sobre o ciclo formativo, ele as vezes tem algumas dificuldades em perceber como funciona o ciclo, pronto.

Mas ele pode não sentir essa necessidade, e como aquilo era um questionário para nós identificarmos as nossas necessidades, depois obviamente que é... tem mais informação, mas naquele questionário se ele não identifica, eu posso não identificar eu posso não saber, porque eu sei das minhas dificuldades mais a minha chefia pode não saber. Porque se eu conseguir fazer o meu trabalho, ele vê é o trabalho feito, mas não vê que eu demorei por exemplo duas horas a fazer uma coisa que deveria demorar pouco tempo. E a formação durante o processo devia ajudar, mais que ele não sabe que eu preciso, porque ele viu o resultado, o resultado estava lá. E por isso tem que ser eu a identificar onde é que eu tenho dificuldades durante este processo, para depois as pessoas verem, ok justifica-se então fazer formação nesta área ou não.

Eles não identificaram, porque já outros anos fizeram e o Dr. P decidiu que não ia avançar, que não é oportuno, porque não havia meios ou porque achou que aquilo era descabido por n razões. E as chefias aqui não têm muito, excetuando o S, como viste o S preencheu, o resto, pensa ele não vai fazer nada por isso não vou dar o trabalho de preencher. É um bocado por aí. Infelizmente um bocado por aí.

Porque isto acaba por ser um ciclo, se não preenches não dizes, se as pessoas não identificam, se não identifica não podemos fazer nada sobre o assunto. Mas pronto, ele escreveu o inglês, e houve inglês para as pessoas. E depois ficou em *stand by*, porque não apreciaram muito o formador, depois arranjamos outro formador não dava porque era setembro. É aquele que estava parado e ficou em *stand by*.

Nós departamento de formação. Nós somos um departamento... nós não temos um departamento de recursos humanos, acaba por estar dividido entre algumas pessoas para os trabalhos não estarem centrados numa pessoa dos recursos humanos. Agora... tudo que passa por formação, normalmente passa primeiro no departamento de formação. E nós tanto insistimos com o Dr. P, que... não sei qual é o ano, ano passado ou a 2 anos, era 2017 ou 2018? Era 2017... tanto insistimos com o Dr. P que fizéssemos um levantamento de necessidades de formação, obviamente que pessoas que já estavam cá antes não concordaram muito com o processo, porque já tinham feito antes e não levou a nada, nós lá tivemos toda aquela conversa motivacional para fazer, pressionamos e lá conseguimos motivar as pessoas. Mas a ideia foi nossa porque achamos que a pessoas que precisam de formação.

Nós trabalhamos com toda a gente dentro da empresa, toda a gente recorre a nós para fazer coisas e vamos detetando que há necessidades, se calhar eles também detetam nossa, obviamente, mas nós como departamento de formação, acho que nos cabe esta obrigação de zelar que as nossas pessoas tenham formação e precisam. Porque se tivermos todos e formos fazendo, vamos melhorando, ao melhorar acabamos por estar a melhorar o nosso trabalho e dos nossos colegas. E se nós vendemos formação, e de algum modo vendemos esta ideia ao cliente, que é preciso dar formação as pessoas mais não a fazemos, o que é que estamos a fazer? É ridículo nós temos uma empresa de formação, temos todos os recursos a nossa disposição e não aproveitamos para melhorar as nossas pessoas. É um bocado ambíguo. Mais depois a uma expressão portuguesa que é, em casa de ferreiros pé de pau [risos]. Pronto, em casa de ferreiro, trabalha com metal, em vez de usar metal usa pau. Ou seja, é num sítio que dá formação, vende formação, sabe que a formação é importante, acabamos por fazer pouca formação para os nossos. É um bocadinho isso.

Não, nós recorremos aos nossos formadores. Houve duas formações, penso eu, que foram feitas fora. A nossa, formação pedagógica, nós fizemos fora, o *Marketing* e o Dr. P por exemplo, fizeram duas formações fora, na Europeia Portugal, mais eram formações de curta duração, formação profissional, eles têm alguns programas para executivos. Fizeram na área de organização de eventos e *Marketing Digital*. Não. Aí ele não preencheu mais viu a A inscreveu-se, ele achou o programa interessante e inscreveu-se também, e fez também. De resto, para além dessas, fizemos tudo com formadores nossos. Não vale a pena estar a ir fazer na outra empresa quando temos formadores cá que trabalham nas áreas.

##### **5. Conte-me sobre o processo de planificação/conceção do plano de formação.**

Somos nós que o fizemos com base no levantamento de necessidades que foi feito, somos nós que o fizemos, desenhamos o plano de formação.

Para os clientes, normalmente, o plano de formação é feito pelo gestor de formação que eles têm lá e depois pedem-nos os cursos. Muitas vezes com base no tal levantamento de necessidades que fazem internamente. Eles é que costumam fazer o plano de formação. O plano anual de formação é feito normalmente pelas empresas, cada empresa faz o seu, até porque eles depois têm que gerir os orçamentos que têm e ver quais são as áreas prioritárias. Vamos dar prioridade a área mais técnica ou a área comportamental, isso normalmente é feito pela empresa que gere o seu plano de formação.

Podemos elaborar se nos pedirem isso. Mais isso é um trabalho de consultoria, já temos feito.

Temos feito processos de análise de avaliação do desempenho, depois sugestão para o plano de formação e já nos pediram para fazer o plano de formação com base na avaliação de desempenho que já foi feita e cujo os resultados não dão também.

Nós realizamos as propostas de formação para o plano de formação que eles têm. Apresentamos o plano de formação, dizem-nos quais são os cursos que querem nós apresentamos as propostas, sim.

São as gestoras de cliente, para cada um dos seus clientes. Se for um curso de calendário nós temos os preços estabelecidos, se forem alguns cursos fora do calendário, em que seja necessário o ajuste, normalmente, depois a Dra. F faz o precário. Mais são as gestoras de formação que fazem as propostas. Nas propostas não. Só na ajuda, na elaboração dos conteúdos, resto não.

Ali somos nós. Bem nós temos conteúdos que já estão desenhados. Se o cliente não quiser aquilo e quiser um especial. Nós falamos com o formador e o formador desenha o conteúdo. Se for das nossas áreas nós conseguimos fazer, exemplo, eu sou da área do direito e línguas, há muitas coisas destas áreas que eu posso fazer, trabalhei dez anos na área da higiene e segurança, muita coisa que eu posso desenhar, eu. O cliente diz-me, preciso de uma avaliação numa formação sobre sensibilização de higiene e segurança. Não preciso de ir falar com o formador porque consigo fazer o conteúdo, mas normalmente somos nós que fazemos o conteúdo.

Sim, eles passam-nos o plano de formação que é feito a proposta.

Eles dizem que curso é que precisam, eventualmente se tivermos alguma dúvida, podemos afunilar um bocadinho tendo em conta depois o tempo que nos dão. Por exemplo, se disserem queremos direito laboral, nós perguntamos, para quem? Para área de contabilidade? Para a área dos recursos humanos que fazem por exemplo as folhas de pagamento? Em termos de direito do trabalho, o que é que querem saber. Ferias? Assiduidade? Pagamentos, aí a questão dos impostos que são atribuídos as remunerações? Pronto, tentamos afunilar dentro daquilo que nos é pedido, mais eu diria que o elemento principal é realmente o plano de formação que o cliente tem desenhado.

Os objetivos de formação, os critérios são, as necessidades do cliente, o público-alvo e o tempo que temos disponível. Eu diria que tendo em conta isto, são desenhados os objetivos da formação.

Porque nós na oferta, como sabes temos mais de dois mil cursos, temos cursos técnicos, cursos mais comportamentais, temos um bocado de tudo. Trabalhamos essencialmente a área comportamental e a área da gestão. Em termos técnicos temos alguns cursos como são, sei lá, os de eletricidade, mais temos muito pouco.

É o tema a trabalhar, objetivos, características do público, depende da área. Porque a áreas que são mais técnicas por si e outras que não.

É sempre na perspetiva do trabalhador, do formando neste caso e da função que desempenha. Porque como nós trabalhamos para empresas... a pessoa que vem fazer formação profissional quer sempre desenvolver competências no âmbito daquilo que faz no dia-a-dia no trabalho. Por isso, a formação é sempre orientada para a pessoa na função que desempenha ou que vai desempenhar, até pode ser alguma coisa que vai desempenhar e não tem competência que serve para isso.

Exatamente sim. Ajusta-se sempre aquilo que é o curso, a pessoa que temos, porque por exemplo se formos dar normas de segurança de higiene e segurança, para um público que seja analfabeto nada nos serve ter computadores, o quadro, serve usarmos etiquetas coloridas para eles conseguirem fazer a distinção entre, por exemplo coisas perigosas de não perigosas, nós

temos sempre de adequar os cursos ao tema que vamos trabalhar e as pessoas, essencialmente as pessoas que temos em sala.

Sim, exatamente. Em função dos objetivos e aos resultados que se pretendem e em função da pessoa que temos, das pessoas neste caso. Exatamente, ali é mais fácil [risos]. É, o que é que ele precisa? O que é que vamos usar? Que recursos vamos usar? Para aquilo funcionar mesmo bem. É sempre mais fácil, sim.

Sim. Nós em quase tudo na formação profissional, quem determina o que é que vai ser feito e como, é o público-alvo, quem é que vais ter na sala e os objetivos de formação estes dois grandes fatores determinam o resto. Porque, se nós falarmos por exemplo em metodologias, as metodologias são todas boas, nós podemos dizer que uma é melhor do que a outra, tendo em conta o resultado que é pretendido e a pessoa que nós temos. Ai uma pode adequar-se mais ou menos. Agora de resto elas são todas validas, são todas boas, obviamente que a algumas são mais motivantes, digamos assim, podem criar resultados um bocadinho diferentes. Mais isso também depende da pessoa. Porque nós podemos ter uma pessoa em sala que gosta de uma coisa expositiva, gosta de estar ali, ouvir e depois ir para casa e pensar no assunto. Podemos ter pessoas que adormecem se fosse assim, e preferem trabalhar e fazer coisas. Por isso, é mesmo objetivo e a pessoa que temos em sala, o público-alvo.

#### **6. Explique-me como é desenvolvida a fase da aplicação/gestão da formação.**

É da responsabilidade do formador. Mais o critério a ser utilizado, mais uma vez é a necessidade do formando. O formando pode precisar só por exemplo de um refrescamento sobre coisas que ele já sabe. Mais uma vez, ele é a pessoa encarregue de higiene e segurança na empresa, mas precisa de fazer uma reciclagem dos conhecimentos que tem, podem ser, saiu normas novas, o formador tem isto como base para desenvolver a formação. A forma como ele faz, é um bocadinho também o critério do formador, e é por isso que nós temos especialistas na área e que trabalham naquelas áreas, por exemplo se tiver uma pessoa da área das minas a pedir higiene e segurança, vou pôr um formador que tenha experiência nesta área, que seja de higiene e segurança mais tenha experiência com empresas das minas.

Porque este formador quando abordar os temas, já sabe como é que os vai ter de abordar. Já sabe o que é que é importante para aquela pessoa. Se puser uma pessoa que só tem trabalhado, sei lá, com talhos não saber de nada do assunto. Vai saber as normas gerais, mas não vai saber ir ao pormenor, ou seja, podia abarcar o todo e o que é mais geral, mais não o que é mais específico daquela atividade. Por isso também aí, o critério diria que é, o que é que é preciso para aquela pessoa e depois a forma como aborda, tendo em conta que nós temos um especialista em sala, ele vai ver o que é que é melhor para aquela pessoa. Mas fica a cargo do formador desenhar a formação a volta daquilo que são os objetivos que aquela pessoa tem para formação, e as necessidades e as características da própria pessoa.

Isso depende um bocado da formação que é. Nós aqui fazemos maioritariamente, como sabes, formação presencial. Mais também temos... já fizemos vários projetos em que é feito acompanhamento *on-job*, em que é feita a formação *on-job* também. Temos vários processos em que depois da formação são feitas sessões de *coaching* para ajudar a pessoa também, a colmatar algumas dificuldades que têm, agora com a questão da Dotch-Vantagem, vamos ter também momento de formação em regime *e-learning* para poder complementar. Eu acho que a formação funciona melhor, se for vista numa perspetiva global. A formação não tem que ser só presencial, não tem que ser só *on-job*, não tem que ser só em formato *e-learning*. Claro que as vezes facilita, porque as pessoas não têm de ir a um sitio nê! e de estar ali presente. Mas nós temos de ver, qual é o objetivo da formação e as características daquela pessoa.

Se tiver uma pessoa que não se consegue organizar em termos de autoestudo, não lhe vou



sugerir nada em regime *e-learning*. Porque eu sei que ela não vai ler documentos, não vai ter disponibilidade para abrir o computador e estudar. Se eu souber que a pessoa está com dificuldade por exemplo no atendimento, na realização de reuniões, se calhar convém que ela esteja lá, onde ela está a fazer as coisas. Se tiver uma pessoa que trabalha em *call center*, se calhar a formação *on-job* funciona bem, porque podemos estar a ouvir como que ela lida com as pessoas quando está a fazer as chamadas, quando está a resolver reclamações por telefone. Se o formador estiver lá, assiste, vê no sítio e pode ajudar essa pessoa, está bem? Por isso aí é, o que é que se pretende com a formação, dar a solução, apresentar ao cliente a solução. Nós pensamos que da melhor forma para dar resposta a essa necessidade. Não precisa de ser só uma coisa ou só outra, pode ser um conjunto de coisas.

Nós, por exemplo esta proposta que eu estava agora acabar antes de virmos, temos cento e noventa e cinco pessoas para fazer esta formação em *softs-skills* de forma transversal, é para o Banco de Cabo Verde, e temos depois trinta e oito líderes que pretendem fazer formação também. E eles perguntaram se nós tínhamos algumas sugestões no acompanhamento após a formação. Para os líderes, o que é que nós resolvemos apresentar, uma sessão de *coaching* do grupo antes da formação, depois formação de três dias em liderança, que pressupõe a abordagem de temas como capacidade de delegação de tarefas, capacidade de gerir o tempo da equipa, a capacidade de comunicação, ser assertivo com a equipa, dando um bom *feedback*, todas estas questões vão ser abordadas. E depois no final fazer outra sessão de grupo de *coaching*.

Mais depois em acompanhamento pois formação sugerimos que fossem feitas sessões de *coaching* de *executive coaching* individuais com cada uma das pessoas. Isto porque, eles vão estar em grupo, e muitas vezes quem lidera equipas não se sente à vontade para junto do outro colega dizer, tenho dificuldade em comunicar com a minha equipa ou tenho dificuldade em dar *feedback* quando preciso de dar algum *feedback* negativo, não consigo fazê-lo. Mais as pessoas não querem admitir isto em grupo. Então o que nós sugerimos foi, sessões de *coaching* individuais para que isto possa ser trabalhado depois, ou seja, vamos fazer formação presencial em sala, mas depois temos também trabalhos de atividades em grupo e individual. Porque achamos que era a melhor forma.

Para as pessoas do *softs-skills*, vamos recomendar que eles comprem blocos de quatro horas de acompanhamento via *skyp*, em que podem, enquanto grupo vamos ver que dúvidas é que nós temos, vamos escolher por exemplo cinco dúvidas numa sessão de duas horas, via *skyp*, falam com o formador sobre aquelas questões sobre as quais têm dificuldade. Fazem a formação em sala, e para eles tivemos cinco sugestões de cursos, na área da gestão do tempo e organização das tarefas, na área da gestão de conflitos... temos mais o que? Relacionamento interpessoal, trabalho em equipa, que eram as *softs-skills* mais transversais.

Mais depois este acompanhamento durante aqueles dois meses após a formação, estão a sentir dificuldade, podem marcar esta vídeo conferência com o formador para algum esclarecimento de dúvidas e para ajuda. Eles têm dois meses. Isto é também para que as pessoas durante aquele tempo se mantenham atentas. O que é que isto vai fazer, eles têm a formação, se não souberem voltar durante um período, em que podem recorrer em alguém, ou que devem estar mais conscientes daquilo que fazem, a probabilidade é maior que eles voltem a fazer aquilo que eles faziam antes e que não tentem mudar os comportamentos. Nós e isso à vários trabalhos científicos feitos nesse sentido, nós mudamos comportamentos, mudamos os nossos hábitos. E um hábito demora tempo para adquirir. Eu se fazer uma coisa hoje e fazer uma coisa para o mês que vem, não crio um hábito. Mais se eu fizer, por exemplo durante sete dias seguidos a mesma coisa, com mais facilidade mantenho esta atitude ou esta atividade durante mais tempo. Por isso, que quer é, durante aqueles dois meses após a conclusão da formação as pessoas se mantenham atentas para os seus comportamentos. Porque se conseguirem isso se calhar

conseguem alterá-los, daí que durante esses dois meses eles têm esta possibilidade e tão mais para isso, pronto, depois é uma opção se fazem ou não. É sim, faz parte neste sentido, se se manterem atentos se calhar conseguem fazer diferente.

Os formadores na elaboração da sua documentação têm sempre bibliografia que recorrem. Têm vários livros que consultam, nós temos o livro que sugerimos, que também são eles que recomendam. Mais para elaborar uma formação tens que pensar desta forma, como é que eu faço um trabalho, uma coisa que tu... quando fazes um trabalho para Faculdade como é que fazes? Onde é que te apoias? Outras documentações, estudo, que já foram feitos ou livros que já foram publicados. É exatamente a mesma coisa. Quando são áreas técnicas, há manuais técnicos elaborados sobre o assunto e eles vão buscar informação a toda estas fontes para elaborarem a apresentação que têm para darem alguma documentação de apoio. Para fazerem os exercícios é mesma coisa. É com base nisso que eles desenvolvem a formação.

## **7. Conta-me sobre o processo de avaliação da formação.**

Cumprimento dos procedimentos todos como a assiduidade, é basicamente aquilo que ela consegue verificar.

É ver se o formador de um lado se ajusta a imagem da empresa, aquilo que nós pretendemos dele e se ajusta ao cliente que nós temos em sala. O que nós pretendemos sempre fazer é ajustar o cliente ao perfil do formador. Porque aquele sistema de avaliação que nós temos no Gestconta, nós vamos colocando o que é quantificável, que é as avaliações dos formandos e também a nossa nota, quando temos uma reunião com o formador, na entrevista, colocamos uma nota. Esse é quantificável e o *raking* vai-nos sempre ser dado pelo Gestconta, qual é o formador bem posicionado para aquele curso. Mas nós temos tempo de fazer outra parte mais subjetiva que é ver, se o perfil do cliente se ajusta a este formador. E o que nós pretendemos com esta avaliação é exatamente isso, é perceber qual é o melhor formador para nós colocarmos naquele curso, quem é que nos vai trazer melhores resultados. É isso que faz voltar o cliente [risos] e para nós é importante.

Não, é mesmo isso. Os formandos avaliam o formador e a formação, conteúdo, o próprio espaço também. O formador avalia os formandos. E nós, destas avaliações também vamos tirando as nossas ilações, correu bem, não correu. Este perfil de formador não se adequa tanto a este cliente. E vamos colocando esta informação também no sistema, para depois termos acessos a essas informações. Até porque se colocamos um formador para dar um determinado curso e a avaliação não é boa, não voltamos a chamar para aquele curso. Para outro sim, para aquele não.

São esses questionários que nós temos, a observação em sala também. Nós preenchemos o questionário depois. Mais da observação em sala também, da reunião que fazemos com ele na altura da entrevista também sai sempre uma avaliação. Porque é o primeiro contato direto. Como falamos já, quando foi a questão das observações em sala, normalmente quem faz a primeira reunião de contratação, não é a pessoa que faz a observação, que é para termos aqui duas observações mais imparciais, mais imparcial possível. Mas é a base disso.

Basicamente é isso. Ele que determina como é que vai fazer a avaliação, como é que vai fazer o curso, depois o que nós podemos avaliar é o resultado, correu bem, não correu, o que é que poderia corrido melhor. Mais isso também é um *imput* que temos tido da avaliação dos formandos. Juntando todas as peças, temos a avaliação global de como correu a formação.

Se calhar não utilizou as metodologias mais adequadas, porque as pessoas não se sentiram motivadas o suficiente, este formador foi muito expositivo por exemplo, pronto, no final, com a leitura de todos os documentos que nos são entregues e sobretudo as avaliações, não é? Onde eles fazem comentário e deixam testemunho. Aí podemos ver se correu bem, se não correu, eu acho que é basicamente com base nisso.

Pós-formação, era aquela questão da avaliação da eficácia, do questionário que é enviado para os formandos três meses após a realização da formação. Aí nós ficamos com uma percepção, ou a percepção do formando, porque é através daí que os resultados, que ele regista dessa informação, se a formação foi eficaz para ele ou não, ou se fez a formação mais também não lhe serviu para a grande coisa, e pode não ter servido por inúmeras razões. Desde logo, porque chega ao posto de trabalho e não tem como implementar aquilo que aprendeu, por exemplo, não é? Pode até ser restrições da empresa. O líder não aconselha a metodologia a ser alterada por exemplo, não a orçamento na empresa para comprar uma máquina que é preciso para fazer uma coisa diferente, pronto, pode até sido por limitações interna da própria empresa, que a coisa não avança. Mas a avaliação após, recai sobre este questionário.

Acompanhamento após a formação, pode ter inúmeras formas como já falamos, programas de *coaching*, acompanhamento *on-job* essas são as mais normas de utilizar. O envio via PDF de reforço de formação, que o cliente possa necessitar, pode ser feito... o acompanhamento é por aí, a avaliação é através desses instrumentos.

Enquanto a formação está a decorrer, acompanhamos as pessoas. Após a formação, a avaliação que pode ser feita é esta, que é a avaliação da eficácia da formação. Que é feita após os três meses. Três meses após, através do questionário. Pode ser feito em dois níveis, com o questionário para os formandos apenas ou com o questionário para formandos e para a chefia. Porque os formandos podem detetar, sentir melhorias e isso pode não ser detetado pelas chefias, ou pode ser, prontos. Mas aí pode ser feito a estes dois níveis.

Nós para vermos quais são as necessidades de formação interna, as nossas, de forma interna, as nossas sim. Nós para preenchermos o questionário de levantamento de necessidades, temos de algum modo fazer uma autoavaliação. O que é que estou a fazer, como é que estou a fazer, estou a fazer bem, podia fazer melhor, estou a demorar muito tempo, estou a demorar pouco, as competências que eu tenho estão a servir aos propósitos da empresa, não estão, eu estou alinhada com a estratégia da empresa, não estou? Pronto, isto é uma avaliação, uma autoavaliação, que nós temos de fazer ultimamente, porque este não é um trabalho em que nós possamos parar ao nível do desenvolvimento. Na formação, assim como na área do direito por exemplo, na área da medicina, nós temos que estar em constante desenvolvimento pessoal. Ao nível pessoal nós temos que estar... e ao técnico também, nós temos que estar em constante desenvolvimento. E para isso nós temos que fazendo a nossa avaliação. Como é que eu estou, quais são os objetivos da empresa, porque nós temos sempre de nos enquadrar na empresa, qual é a estratégia e os objetivos da empresa, estou alinhada, não estou, o que é que é preciso fazer para estar então? pronto. Com esta autoavaliação, podemos responder então ao levantamento de necessidades também, verificar o que é preciso para estar alinhado com a empresa, com aquilo que é necessário com a organização.

As auditorias são feitas no sentido de verificar como é que o serviço está a correr, estamos a corresponder com as expectativas, qual é o índice que nos indica que nós estamos a dar ou boa formação ou má formação e isso vai recair outra vez nas avaliações. Nós temos quinhentos cursos no ano. Qual é media da avaliação que temos, temos... tu não tiveste na reunião geral. Prontos, porque aí normalmente somos só nós, nós os colaboradores. Mas eu posso lhe dizer que o nosso parâmetro, ou seja, nós não queremos cair abaixo de quatro e meio. A nossa avaliação como sabes é de um a cinco. Nós queremos estar sempre acima dos quatro e meio.

Eu posso lhe dizer que os parâmetros que têm diretamente a ver com o departamento de formação, são aqueles parâmetros abaixo, é o conteúdo, o formador, a capacidade técnica do formador [risos]. Exatamente a segunda folha, nós no ano passado estávamos em 4.63 acho eu, 4.63 ou 4.73, ou seja, estávamos a cima do 4.5. Estamos quase sempre acima do 4.5. E quando não estamos, vemos em que parâmetro é que não estamos tão bem, para tentar ver dos testemunhos das avaliações o que é que nós podemos fazer diferente. A auditoria serve nesse

sentido. Nós fazemos uma avaliação ao serviço que estamos a prestar e ver quais são os pontos de melhoria e trabalhar nesse sentido. O que é que podemos melhorar e onde é que podemos.

A coisas que requerem grandes orçamentos que não conseguimos melhorar, a outras coisas que não. Até com as atividades simples podem ser melhoradas e é nesse sentido que é feito a auditoria. Exatamente, os instrumentos de avaliação são os maiores indicadores para ver se está a correr tudo bem ou não, se nós temos clientes a voltar, se temos clientes a comprar mais, se temos mais horas de formação, se temos mais formadores a colaborar connosco, temos indicadores dos formadores que estão satisfeitos connosco, temos indicadores nas fichas de avaliação, que está tudo a correr bem, então estamos bem. Se temos indicadores a dizer que não, vamos analisa-los e ver o que é que podemos fazer. Mais são esses os instrumentos de análise.

Normalmente é auditoria interna. Fazemos análise dos processos, enviamos as informações para a Dra. F, também para ela analisar se entende. Porque nós é que temos acesso a informação, mais do que isso, nós depois passamos a informação, por exemplo, o Dr. P faz essa análise também para preparar a reunião geral. E faz análise dos parâmetros que nós lhe enviamos. Ele pede-nos sempre, quantos formadores é que trabalharam connosco este ano, faz a análise deste ano para o outro ano, aconteceu alguma coisa, porque trabalhamos com menos? foram menos horas de formação, foram horas de formação diferentes? Pronto, ele também faz esta análise, não é?

As nossas avaliações, nós preocupamo-nos muito mais com a segunda folha. Mais ele preocupa-se com as duas folhas. E a Dra. F também tem de ver as duas folhas, por exemplo. Outras áreas logísticas, aí são outras pessoas que se preocupam. Mais somos nós que fazemos o levantamento da informação para passar para eles.

Na área da formação eu acho que é, cada vez mais apresentar ao cliente soluções integradas de formação, e não apenas soluções estanques. Queremos sair um bocadinho dessa coisa do só fazemos formação de uma forma, porque tudo na nossa vida é integrado, é global, nesse sentido a formação também deve ser. Nós temos é de ver o que é possível para aquela pessoa, para chegar a bom porto o projeto. E se isso implica soluções diversificadas, é por aí que nós temos de ir. Acho que esse é... eu diria o grande projeto. Desenvolver mais componentes, mais complementos a formação que possam melhorar o serviço que já prestamos. Sim, não fazemos distinção. A dificuldade as vezes pode passar, por aqui por exemplo, usar *skyp*, *internet*, é uma coisa do dia-a-dia, e as fibras e as ligações funcionam todas bem. Nós sabemos que por vezes temos dificuldades em fazer reuniões de *skyp*, por exemplo com Angola e com Moçambique. Por isso aí pode ser mais uma dificuldade. Nós podemos apresentar soluções que requeiram essas tecnologias e o cliente ter alguma dificuldade na utilização das tecnologias, ou mesmo a pessoa. Porque nós temos ainda alguns trabalhadores em determinados campos que não dominam computadores, *email* e essas coisas, pronto. E nesse sentido temos que pensar em soluções alternativas.

É bocadinho como dizia, como eu dizia a bocadinho, se dermos formação para analfabetos, nos vale nada ter um quadro interativo XPTO, quando a pessoa vai ficar a olhar para aquilo e não percebe, e não se sente motivada sequer a aprender. Exatamente sim, temos de adequar e temos de ver quais são os melhores recursos, e depois ver as fragilidades de cada empresa. Nem todas empresas têm assim todos os recursos.

#### **Deseja acrescentar mais alguma coisa que não tenha sido referida nesta entrevista?**

Acho que não. Acho que cobriste maior parte dos temas, nós também na outra já tínhamos falado de algumas coisas. Esta aprofundamos mais a avaliação e o levantamento de necessidades que é por onde vais agora... acho que não, eu diria que não. Falamos na questão dos formadores

também estarem a fazer o levantamento de necessidade quando vão as reuniões. Acho que não.

De todo modo, quando estiveres a mexer nos papeis e na informação, se tiveres dúvidas diz. Se precisares mais informação liga, aparece aí! Preciso de falar. Olha posso aparecer? Também não é por aí. As vezes nós temos uma noção que temos a informação toda, mais quando estamos a trabalhar pensamos, a aqui um pormenor que me escapou, não há nada que não se resolva, por telefone, manda *email* ou aparece. Onde te der mais jeito, está bem? Não é porque que deixas de ser estagiário connosco, se precisares de ajuda estamos cá na mesma, ou eu, ou o S, se eu não estiver cá. Eu sou vou de férias na primeira quinzena de setembro. Até lá estou cá e depois também. A não ser que aconteça alguma coisa, mais estou cá.

Muito obrigado!

## Anexo 7 – Descritivos das dimensões, categorias e subcategorias

2ª Dimensão – A formação profissional desenvolvida pela Vantagem+
Esta dimensão diz respeito a forma como a Coordenadora Pedagógica entende o processo da formação profissional contínua, realizado pela Vantagem+. Estando nas seguintes categorias: Formação profissional, o ciclo de formação profissional da Vantagem+.
1.1. Categoria – Formação profissional: esta categoria encontra-se constituída pela seguinte subcategoria:
1.1.1. Caraterísticas da formação profissional desenvolvida pela Vantagem+ – Perspetiva da Coordenadora pedagógica sobre os elementos que caraterizam o processo de formação profissional, realizado pela Vantagem+
1.2. Categoria – O ciclo de formação profissional da Vantagem+: esta categoria está constituída pelas seguintes subcategorias:
1.2.1. Desenvolvimento do diagnóstico de necessidades de formação – Perceção da Coordenadora Pedagógica sobre a realização do processo de diagnóstico de necessidades de formação, na Vantagem+.
1.2.2. Desenvolvimento da conceção da formação – Entendimento da Coordenadora Pedagógica sobre a realização do processo da planificação/conceção da formação.
1.2.3. Gestão/aplicação da formação – Perceção da Coordenadora Pedagógica acerca da realização das ações formativas.
1.2.4. Realização da avaliação da formação – Compreensão da Coordenadora pedagógica sobre o processo de avaliação, praticada na Vantagem+.

## Anexo 8 – Análise de conteúdo da entrevista 2

Dimensão 2 – O processo de formação profissional				
Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unidades de registo	Quantidade
Formação profissional contínua	Caraterísticas da formação profissional contínua desenvolvida pela Vantagem+	Fatores/elementos que caracterizam o trabalho desenvolvido pela Vantagem+ (perspetiva da formação, modalidade formativa, tipo de participantes, práticas formativas)	<p><u>“Eu acho que tem sempre o equilíbrio dos dois lados, porque nós quando desenvolvemos uma competência profissional, estamos ao mesmo tempo a desenvolvermos ao nível pessoal. É sempre um enriquecimento, porque fazendo formação agora, preciso neste trabalho onde estou, de fazer determinado curso, mas amanhã posso sair desta empresa e a informação que tenho é sempre útil, não é? Até pode não ser útil para mim, mas posso poder ajudar um colega que possa precisar. Por isso eu acho que, o que se pretende e acho que nós mesmo quando fazemos formação ganhamos sempre isso, que é aos dois níveis. Depois a curso, eu diria os mais técnicos, são mais dessa vertente, são essencialmente ao nível profissional. A necessidade do curso, se tiver de aprender uma ferramenta específica que só trabalho nesta empresa, pronto, é essencialmente ao nível profissional. Há sempre algum enriquecimento, mas aí é sempre. Na vantagem+ e penso que no resto das empresas de formação também, tenta-se juntar as duas coisas quando é possível, quando não é, e sendo que nós trabalhamos para empresas e o que a empresa pretende é desenvolver as competências do seu colaborador, o que nós fazemos, o que nós fazemos é isto mesmo, é desenvolver as competências ao nível profissional. Se o pessoal for possível agregamos sempre, porque acho que agrega sempre</u></p>	1

			<p><u>valor na formação. Na formação e na pessoa!”</u></p> <p><u>“A nossa formação por enquanto ainda se mantém essencialmente formação em sala. Eu diria que não é... [interrupção da entrevista por motivo do compromisso da entrevistada, demos continuidade no dia seguinte no mesmo local e a mesma hora]. Sim é praticamente formal. Tanto os seminários como os cursos”.</u></p> <p><u>“Ativos. Porque nós só trabalhamos com empresas, e ao fazer isso, todas as pessoas com quem trabalhamos estão no mercado de trabalho, estão a trabalhar ativamente. Eventualmente pode surgir algum particular que nos peça formação que esteja desempregado. Mas não acontece, normalmente não acontece, até porque se tiverem desempregados procuram cursos mais baratos, opções mais baratas de formação e não é o nosso caso”.</u></p> <p><u>“[...] dentro da formação profissional o enfoque maior é nas questões práticas do saber fazer, nesse sentido talvez formação ação, mas acho que não se enquadra bem. O experiencial aqui também só se for a formações técnicas, só mais nesse sentido porque estou a me lembrar, por exemplo condução de empilhadores, eles têm a componente prática da condução, fazem a condução, veem se as normas de segurança são respeitadas, se as manobras são bem-feitas, condução... como é que se chama, condução defensiva e ecológica também vão no mesmo sentido. Se for formações deste género, primeiros socorros também é super prática, é feita com práticas, os incêndios, também</u></p>	
--	--	--	---	--



			<p>temos vários cursos na área dos incêndios e que são feitas até com os bombeiros, também são assim, essas as experiencias no sentido em que as pessoas fazem as coisas. <u>Disparam os extintores, vão para a casa de fumo, metem os capacetes, usam catódicos, pronto!</u> O resto da formação é uma formação normal, digamos assim. <u>Tentamos que se seja o mais prático possível</u> como sabes. Sempre que é possível sim. Sim, porque a formação profissional não faz sentido dar formação como se dá na escola. <u>Na escola a formação e o ensino é muito unidirecional, no sentido em que é do professor para o aluno. O professor é a entidade máxima, sabe tudo e transmite conhecimento, não é isso que se pretende em formação profissional.</u> Até porque as pessoas têm sempre muitas dúvidas, tem uma experiência própria de vida ativa na profissão e trazem sempre isso para a sala de aula... valoriza-se sim, valoriza-se bastante. <u>É importante para as pessoas que estão em sala também partilharem experiências, porque o meu universo, mesmo dentro das mesmas funções pode ser diferente do universo da outra pessoa que esteja na sala.</u> E o próprio formador ao ser um formador que trabalha na área em que dá formação também tem essa experiência para partilhar com os formandos, e isso é importante, alhas isso é um dos fatores que nós temos em atenção quando selecionamos um formador para aquele cliente ou para aquela formação, porque <u>é importante a experiência profissional que ele tem também.</u> É uma forma mais eficaz de depois em sala poder <u>ajudar as pessoas que lá estão.</u> Se</p>	
--	--	--	--	--

			<p>a formação fosse só, eu sei isto e passo o conhecimento que tenho, em termos de mais valia para a formação seria muito fraquinho. As pessoas não aprendem tanto, a motivação é diferente, isto também tem haver com as técnicas e as metodologias que são utilizadas em salas, quando temos crianças para ensinar ou adolescentes, ou mesmo a maior parte dos estudantes universitários que ainda não tiveram uma experiência profissional ou temos adultos que estão ativamente a trabalhar, é diferente a abordagem”.</p> <p>“Exatamente. Para tentarmos que seja o mais prático possível, damos sempre materiais sempre que seja possível, depois há temas que são mais difíceis de fazer isto, mas <u>mesmo nas <i>softs-skills</i>, por exemplo na área do desenvolvimento pessoal</u>, pode-se dar gestão do tempo, é uma coisa que não é técnica, digamos assim, de forma mais prática. <u>Podemos fazer simulações <i>rol- ply</i></u>, e de qualquer... <u>mesmo não sendo técnico acaba por ser prático porque há varias formas de fazer exercícios com os formandos, para eles fazerem, para eles escolherem coisas</u>. Na gestão do tempo por exemplo, eles priorizarem tarefas que têm para fazerem [...] <u>no atendimento, fazerem uma chamada telefónica, fazer uma simulação com chamadas telefónicas por exemplo, tenta-se que eles experimentem fazer as coisas para perceberem como é que elas funcionam e como é que podem melhorar algumas coisas</u> no seu dia-a-dia depois <u>no trabalho</u>”.</p> <p>“[...] o cliente é sempre direcionado para uma gestora ok, nós não falamos com o cliente, a</p>	
--	--	--	---	--

			<p>não ser que tenhamos alguma reunião que seja preciso o departamento pedagógico estar ou alguma questão haver com algum formador. Mas <u>por regra um pedido de formação que entra na Vantagem+ é direcionado a um gestor de cliente, identifica-se se é nacional ou internacional, se o cliente já é nosso cliente tem uma gestora, até já lhe ia pedir para falar com a gestora, se não tem gestora é atribuído uma pessoa na altura uma pessoa para responder, é o JJ, que é o diretor para o departamento, neste caso internacional, ou o P, do nacional é que decide para que gestora passa, mas o cliente é sempre atendido por uma gestora, está bem? Daí veem que curso querem, se o curso é um curso de catálogo, <i>standar</i>, passam para nós, perguntar: temos disponibilidade de formador? qual é o preço para poderem apresentar proposta? Se o cliente identifica um curso do nosso catálogo que tem interesse, mas não é bem aquilo que querem, diz isso a gestora, a gestora passa para o departamento de formação, dizendo quais são as necessidades diferentes do cliente e nós, ou desenhamos nós o conteúdo se tivermos competências para isso ou pedimos a um formador para desenhar o conteúdo. Apresentamos o conteúdo a gestora, a gestora faz a apresentação da proposta ao cliente, o cliente responde sim ou não, está bem? E a partir daí avançamos com o processo que já sabes, contratamos o formador, vemos se o formador tem disponibilidade, marcamos as datas, avançamos com o curso, mais vai sempre para a gestora. O</u></p>	
--	--	--	--	--

			<p>processo começa sempre na gestora.</p> <p>[...]. <u>Se for um evento mete-se no departamento de eventos e de marketing eventualmente.</u> O <i>marketing</i> como ficou separado faz a divulgação toda dos eventos, <u>mas o departamento de eventos corporativos, foi assim que ficou chamada após a separação, faz também o desenho dos eventos.</u> Fazem a <u>conceção toda do evento, dos seminários, congressos, conferencias que temos, são eles que desenham.</u> Exatamente sim. Se tiverem dificuldade em encontrar as vezes pedem a nós, dentro da bolsa de formadores temos alguém que nós possamos recomendar, <u>mas eles até têm uma bolsa já de oradores bastante grande.</u> A quem nós por vezes podemos recorrer, se algum cliente pedir um curso numa determinada área que nós sabemos que temos um orador da área de eventos que seja bom.</p> <p>[...]. <u>Se for formação, é comercial e departamento de formação, se meter os eventos aparecem os três normalmente.</u> Sim. Essas questões administrativas mais ligadas ao dossier sim. Também aparece o financeiro porque faturam o cliente.</p> <p>Não, <u>connosco é o cliente que paga a formação, isto nós não trabalhamos projetos financiados.</u> Temos alguns clientes que nós sabemos que nos pedem formação que pediram financiamento da formação, mas não tem haver connosco diretamente. Porque <u>o cliente a nós pede a formação, nós apresentamos todo o processo, os custos e depois o cliente é que tem o financiamento para rever o dinheiro.</u> Mas <u>nós normalmente não trabalhamos com projetos</u></p>	
--	--	--	--	--

			<p><u>financiados. A vários anos atrás já trabalhamos, quando havia ainda o POPH, era um projeto de desenvolvimento, este ano acho que se chama pessoas 2020, uma coisa assim, tem os projetos de formação. Há um outro... não é acreditar, mas há um outro projeto qualquer que tem assim um nome... que até temos um cliente da J que também pediu, mas é o cliente que pede o financiamento... nós não trabalhamos normalmente com projetos financiados diretamente, nem fazemos nós propostas de financiamento. Fazemos a formação e o cliente paga. Não trabalhamos com projetos financiados".</u></p> <p>"Eu não diria que se diferencia, há muitas empresas que trabalham apenas com as formações que têm desenvolvidas, já têm um determinado número de formações em catálogo e só trabalham estas formações daquele modo, não fazem ajustes. Mas eu diria que também [risos]... eu até diria que já não há muitas empresas a trabalhar assim. Quem trabalha por exemplo com <i>e-lernig</i> e só tem oferta <i>e-lerning</i> trabalha muito assim, tem as formações todas já desenhadas e trabalha com elas de forma mais estaque... tem aquilo e pronto. Eu diria que em maior parte das grandes empresas de formação em Portugal, já trabalha com produtos ajustados ao cliente e eu acho que isto continua a ser um fator de diferenciação. <u>A forma como nós podemos ajustar a formação as necessidades das pessoas que nos procuram. Depois outro fator de diferenciação eu diria que é os especialistas que trabalham connosco nas diferentes áreas.</u></p>	
--	--	--	---	--

			<p><u>Nós procuramos ter formadores especializados nas várias áreas, para que possam dar essa resposta mais ajustada. Eu penso que isso é o grande fator de diferenciação, porque depois fazer formações mais prática ou menos prática, acho que todos tentamos na formação profissional ser o mais prático possível, porque isso é mais importante para os formandos, ter uma maior partilha de experiências também acho que todos tentamos, porque é mais importante. Acho que já são... já é comum, não é? Já não é um fator diferenciador, eu acho que a capacidade de ajustar a formação, tanto nos temas como os recursos que temos, na forma como entregamos a formação, a capacidade de ajuste as necessidades das pessoas, as pessoas que nós temos em sala. Esse continua o principal fator de diferenciação, eu diria”.</u></p>	
Ciclo de formação profissional da Vantagem+	Desenvolvimento do diagnóstico de necessidades de formação.	Caraterísticas do diagnóstico de necessidades de formação (atores envolvidos, técnicas aplicadas, determinação do tipo de ação)	<p>“[...] o diagnóstico de necessidades... aqui há vários instrumentos que podem ser usados, eu diria que <u>maioritariamente quem faz o primeiro diagnóstico são as gestoras. Ao perguntarem diretamente ao cliente, quais são as necessidades de formação que têm, quais são os objetivos que têm para aquela formação, as preocupações que têm com aquele colaborador e porquê é que querem fazer aquele curso?</u> Mas depois temos desde logo... temos clientes... depende um bocadinho por onde começamos, porque <u>temos clientes que fazem avaliações de desempenho e têm depois já feitos os mapas para o ano, da formação que vão fazer. Neste sentido o levantamento de</u></p>	1

			<p><u>necessidades já foi feito, apenas nos passam os cursos que precisam de fazer. Nós aqui apenas vemos se é necessário fazer algum ajuste ou não, ou seja, vamos um bocadinho mais fundo as necessidades que foram detetadas e ver se é preciso fazer algum ajuste. Se o cliente não fez isto e sabe que tem o Joaquim ou o Manuel que precisa de fazer uma formação... de Excel por exemplo, nós aqui vamos perguntar, o que ele precisa no Excel? É nível avançado, intermédio? Já precisa de trabalhar funções? Já precisa de trabalhar macro, VBA? Pronto, e ali avaliamos... neste sentido avaliamos as necessidades para depois ajustarmos o conteúdo com um bocadinho de mais informação... mas basicamente é assim que funciona”.</u></p> <p><u>Por vezes, e aí é das poucas vezes que nós também falamos com o cliente, departamento de formação, quando são projetos um bocadinho mais... que envolvem ou mais grupos ou que envolvem formação com maior dimensão, aí podem pedir também alguém do departamento de formação para ir, se a gestora achar que sente necessidade de ter esse apoio em reunião com o cliente, para fazer o levantamento de necessidades. Mas por norma tendo em conta que nós trabalhamos maioritariamente com grandes empresas, a maior parte delas fazem anualmente avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades de formação para os seus colaboradores, e neste sentido na maior parte dos casos nós já temos este trabalho feito. Quando não é, é assim que funciona”.</u></p> <p><u>“Eu aí dividiria em duas fases, porque se nós estivermos a falar</u></p>	
--	--	--	--	--

			<p>no levantamento de necessidades para os colaboradores de uma empresa e não fazem este levantamento, eu diria que temos pouco, por aí uns 5%. <u>Nesse eu diria que só fazemos 5%, fazemos muito pouco.</u> Porque mais uma vez como eu referi, trabalhamos com grandes empresas e eles fazem, mas pedem por vezes para desenhar até os questionários, fazer tudo isso como tu sabes, são muito pouco efetivamente. Agora como tu deve reparado, neste período que estiveste cá, a maior parte dos cursos que tivemos são (ESP`S), <u>o que quer dizer numa escala mais pequena nós acabamos por fazer muito levantamento de necessidade nesse sentido, que é não da empresa, dos colaboradores da empresa, mais para aquele grupo que vem fazer formação. Nós fazemos aferição ou levantamento das necessidades que eles têm para depois dar uma resposta mais ajustada.</u> Isto porque embora nós tenhamos mais de 2.000 cursos, <u>a maior parte dos cursos que nós vendemos são ajustados as necessidades, e para ajustar as necessidades nós temos que fazer o levantamento.</u> Por isso aí, <u>nesse sentido eu diria que talvez 70% dos cursos tem uma mão nossa nesse sentido de fazer o levantamento das necessidades, mas não é o levantamento de necessidades global da empresa</u>".</p> <p>"Usam as duas formas, porque depois depende da complexidade do projeto, do tipo de formação que nos está a ser pedida, se o cliente tem uma noção mais ou menos daquilo que precisa. Porque as vezes não sabem bem o que precisam e nós temos de ajudar um pouco mais.</p>	
--	--	--	--	--



			<p><u>Por isso desde questões via telefone, _____ preenchimento daquele ficheiro que nós temos de desenho do conteúdo a medida, por vezes até reunião com os próprios formadores da área, porque com estes dois elementos nós já conseguimos ter uma ideia do que é que eles precisam e para que formador podemos direcionar este projeto.</u></p> <p>E por vezes fazemos ainda reunião com o formador para que sejam alinhados os conteúdos, as necessidades para saber exatamente aquilo que é necessário, porque depois muitas vezes, sobretudo com clientes nacionais, temos clientes que querem em dois dias apenas fazer tudo. Isto só é possível, e não é muitas vezes possível obviamente, só é mais possível eu diria se o formador perceber exatamente aquilo que é preciso. E aí pode direcionar completamente para aquilo, caso contrário, se ficar muita informação no ar, não é possível em dois dias dar muita coisa, ou melhor dar muita coisa com efeitos práticos. Pode-se falar assim superficialmente sobre o tema, mais o que é que isso vai servir depois, não vai servir em termos práticos para nada. E o que se pretende é que depois a formação seja eficaz nesse sentido, <u>de a pessoa vai para o posto de trabalho e consegue fazer coisas diferentes ou de forma diferente, ou ser mais produtivo no sentido de conseguir fazer mais coisas em menos tempo</u>, e isso requer tempo”.</p> <p><u>“Vantagem+, formador, cliente. O formador vai ao cliente com a gestora, para alinharem aquilo que é necessário para aquelas pessoas. Porque muitas vezes as pessoas falam... mais uma vez</u></p>	
--	--	--	--	--

			<p>por exemplo, quero um curso de liderança, o que é que notou na pessoa em termos de liderança que não está a funcionar. Se só temos um dia, nós não podemos abordar tudo que pesa na liderança, como <i>feedback</i>, comunicação, a capacidade de delegar, a gestão do tempo, a organização do trabalho dos colaboradores que tem ao seu cargo. São tudo coisas que nós precisamos de falar quando falamos em liderança, mas num dia não é possível. Então o que é que detetou nesta pessoa, muitas vezes o formador vai a reunião para perceber onde é que há o maior problema. É um problema de comunicação? Então vamos focar a comunicação para a liderança, são os pontos que vão ser trabalhados. Muitas vezes é importante porque a vários projetos e nós só arrancamos mesmo quando a essa reunião, por exemplo <i>team building</i>, a sempre reunião, aí eu diria que 90% dos projetos <i>team building</i> são feitos só depois da reunião... <u>ou melhor a proposta vai depois da reunião do cliente, formador e a gestora. A gestora vai sempre para que haja no momento quem regista o que foi falado em reunião</u>, senão pode dar-se o caso: á foi falado isto, á foi pedido aquilo, e o formador: á não! eu não percebi que isto foi pedido. E temos aqui também um mediador para saber exatamente o que foi dito. Até porque tudo deve passar pela Vantagem+ só depois ir para o formador. Exatamente sim. Faz um pouco a mediação entre o cliente. Até porque a coisas... depois o formador não pode dizer eu não faço isto.</p> <p>Tem de ser a gestora a dizer, nós isto não podemos fazer. Porque</p>	
--	--	--	--	--

			<p>depois o formador vai estar em sala com as pessoas, convém que tenha a sua posição também salvaguardada”.</p> <p><u>“Já utilizamos os instrumentos que o cliente tem, porque as avaliações de desempenho são feitas pelo cliente e pode enviar-nos os dados para que possamos ver se as formações foram propostas ou foram pedidas para aquela pessoa, se são ajustadas ou se consideramos que não.</u> Também já fizemos nós, em projetos de consultoria de recursos humanos, avaliações de desempenho. Pronto, e das avaliações de desempenho que fizemos no âmbito destas consultorias depois deu aso para além de outras medidas, porque à outras medidas que saem das avaliações de desempenho, ao plano de formação dos funcionários. <u>Mas por regra não utilizamos a avaliação de desempenho como forma de diagnosticar as necessidades de formação.</u> Nesse caso, é o cliente que nos envia o que é que é preciso. Já tivemos foi caso em que pedimos a avaliação de desempenho para perceber se a um...</p> <p>A observação, já utilizamos depois da formação, não antes. Depois da formação sim, porque temos alguns projetos de formação em que foi feita a formação <i>on-job</i> e acompanhamento <i>on-job</i>. E no acompanhamento <i>on-job</i> o que se faz é verificar como a pessoa está a desempenhar a sua função, para depois se fazer uma reunião com ela, uma reunião de duas a três horas normalmente, para ver pontos críticos a melhorar, pontos que ainda estão a demonstrar algumas fragilidades, mas <u>antes da formação não</u>”.</p>	
--	--	--	--	--

			<p>“É um bocado complicado, porque <u>quando o cliente faz o levantamento de necessidades, eles próprios fazem o plano de formação e pedem-nos os cursos.</u> Nós o que podemos dizer é, <u>para esta área o que precisam não é formação, é consultoria por exemplo.</u> Porque a formação apenas não vai funcionar. Aí pode dar-se esse caso de dizermos isso, porque a coisas que estão resolvidas com formação, passivas de serem resolvidas com formação, a outras que não. Até porque podem por exemplo... nós tivemos um caso de uma pessoa que nos pediu formação, para fazer... como é que se chama, eles queriam fazer uma aplicação que permitisse gerir a formação das pessoas lá dentro. Mas não queriam comprar uma solução já feita, nós dissemos, foi formação para esta pessoa, tendo em conta <i>background</i> que ela tem, é pessoa de letras, é uma pessoa da área de recursos humanos, era! nós questionamos na altura, foi uma das questões que colocamos se ela tinha alguma experiência em programação e desenvolvimento de soluções em computador. Não tinha nenhuma, pronto, o que nós dissemos foi, esta pessoa não tem competências técnicas suficientes para com uma formação conseguir fazer isto, ou ela vai tirar um curso na área da programação e aí consegue fazer, ou não tendo bases de programação. Sim, porque com a formação que eles nos estavam a pedir só, não ia dar. Porque faltava esta parte da componente técnica da programação.</p> <p>Para fazer isto é um pouco requisitos de formação. Se a pessoa não tem competências técnicas na área da programação,</p>	
--	--	--	---	--

			<p>não vai conseguir fazer isto. Vai conseguir consultar a aplicação que se faça, preencher com a informação, mas não vai conseguir desenhar a aplicação. Agora a casos em que nos apresentam o resultado do levantamento de necessidades, nós dizemos aqui não é formação ou não é esta formação que vocês sugerem que é necessária, ou a pessoa não vai ter capacidades nesta fase para passar já para isto, precisa de fazer outras coisas antes, por exemplo, o que vocês precisam não é formação, é consultoria. E por vezes também a essa questão. Nós também, se for alguma coisa que nós trabalhamos podemos apresentar proposta para consultoria e depois então trata-se de formação”.</p> <p>“Mas ele pode não sentir essa necessidade, e como aquilo era um questionário para nós identificarmos as nossas necessidades, depois obviamente que é... tem mais informação, mas naquele questionário se ele não identifica, eu posso não identificar eu posso não saber, porque eu sei das minhas dificuldades mais a minha chefia pode não saber. Porque se eu conseguir fazer o meu trabalho, ele vê é o trabalho feito, mas não vê que eu demorei por exemplo duas horas a fazer uma coisa que deveria demorar pouco tempo. E a formação durante o processo devia ajudar mais que ele não sabe que eu preciso, porque ele viu o resultado, o resultado estava lá. E por isso tem que ser eu a identificar onde é que eu tenho dificuldades durante este processo, para depois as pessoas verem, ok justifica-se então fazer formação nesta área ou não.</p>	
--	--	--	--	--

			<p><u>Eles não identificaram, porque já outros anos fizeram e o Dr. P decidiu que não ia avançar, que não é oportuno, porque não havia meios ou porque achou que aquilo era descabido por n razões. E as chefias aqui não têm muito, excetuando o S, como viste o S preencheu, o resto pensa ele não vai fazer nada por isso não vou dar o trabalho de preencher.</u> É um bocado por aí. Infelizmente um bocado por aí. <u>Porque isto acaba por ser um ciclo, se não preenches não dizes, se as pessoas não identificam, se não identifica não podemos fazer nada sobre o assunto.</u> Mas pronto, ele escreveu o inglês, e houve inglês para as pessoas. E depois ficou em <i>stand by</i>, porque não apreciaram muito o formador, depois arranjamos outro formador não dava porque era setembro. É aquele que estava parado e ficou em <i>stand by</i>.</p> <p>Nós departamento de formação. Nós somos um departamento... nós não temos um departamento de recursos humanos, acaba por estar dividido entre algumas pessoas para os trabalhos não estarem centrados numa pessoa dos recursos humanos. Agora... <u>tudo que passa por formação, normalmente passa primeiro no departamento de formação.</u> E nós tanto insistimos com o Dr. P, que... não sei qual é o ano, ano passado ou a 2 anos, era 2017 ou 2018? Era 2017... tanto insistimos com o Dr. P que fizéssemos um levantamento de necessidades de formação, obviamente que pessoas que já estavam cá antes não concordaram muito com o processo, porque já tinham feito antes e não levou a nada, nós lá tivemos toda aquela conversa motivacional para fazer, pressionamos e lá conseguimos</p>	
--	--	--	---	--

			<p>motivar as pessoas. Mas a ideia foi nossa porque achamos que a <u>pessoas que precisam de formação.</u></p> <p><u>Nós trabalhamos com toda a gente dentro da empresa, toda a gente recorre a nós para fazer coisas e vamos detetando que há necessidades,</u> se calhar eles também detetam nossa, obviamente, <u>mas nós como departamento de formação,</u> acho que nos cabe esta <u>obrigação de zelar que as nossas pessoas tenham formação e precisam.</u> Porque <u>se</u> tivermos todos e <u>formos fazendo,</u> vamos <u>melhorando,</u> ao melhorar acabamos por estar a melhorar o <u>nosso trabalho e dos nossos colegas.</u> E se nós vendemos <u>formação,</u> e de algum modo vendemos esta ideia ao cliente, <u>que é preciso dar formação as pessoas mais não a fazemos, o que é que estamos a fazer?</u> É ridículo nós temos uma empresa de formação, temos todos os recursos a nossa disposição e não aproveitamos para melhorar as nossas pessoas. É um bocado ambíguo. Mais depois a uma expressão portuguesa que é, em casa de ferreiros pé de pau [risos]. Ou seja, é num sítio que dá formação, vende formação, sabe que a formação é importante, acabamos por fazer pouca formação para os nossos. É um bocadinho isso.</p> <p>Não, <u>nós recorremos aos nossos formadores.</u> Houve <u>duas formações,</u> penso eu, <u>que foram feitas fora.</u> A nossa, <u>formação pedagógica,</u> nós fizemos fora, o <u>Marketing</u> e o Dr. P por exemplo, <u>fizeram duas formações fora, na Europeia Portugal,</u> mais eram <u>formações de curta duração,</u> <u>formação profissional,</u> eles têm alguns programas para executivos. Fizeram na área de</p>	
--	--	--	--	--

			<p>organização de eventos e <i>Marketing Digital</i>. Não. Aí ele não preencheu mais viu a A inscreveu-se, ele achou o programa interessante e inscreveu-se também, e fez também. De resto, para além dessas, fizemos tudo com formadores nossos. Não vale a pena estar a ir fazer na outra empresa quando temos formadores cá que trabalham nas áreas”.</p>	
	Desenvolvimento de conceção da formação	Caraterísticas da planificação(objetivos, meios e recursos, DTP, conteúdos, modalidade formativa)	<p>“<u>Somos nós que o fizemos com base no levantamento de necessidades que foi feito, somos nós que o fizemos, desenhamos o plano de formação</u>”.</p> <p>“<u>Para os clientes, normalmente, o plano de formação é feito pelo gestor de formação que eles têm lá e depois pedem-nos os cursos. Muitas vezes com base no tal levantamento de necessidades que fazem internamente. Eles é que costumam fazer o plano de formação. O plano anual de formação é feito normalmente pelas empresas, cada empresa faz o seu, até porque eles depois têm que gerir os orçamentos que têm e ver quais são as áreas prioritárias. Vamos dar prioridade a área mais técnica ou a área comportamental, isso normalmente é feito pela empresa que gere o seu plano de formação. Podemos elaborar se nos pedirem isso. Mais isso é um trabalho de consultoria, já temos feito. Temos feito processos de análise de avaliação do desempenho, depois sugestão para o plano de formação e já nos pediram para fazer o plano de</u></p>	1



			<p><u>formação com base na avaliação de desempenho que já foi feita e cujo os resultados não dão também.</u></p> <p><u>Nós realizamos as propostas de formação para o plano de formação que eles têm. Apresentam-nos o plano de formação, dizem-nos quais são os cursos que querem nós apresentamos as propostas, sim”.</u></p> <p><u>“[...] Nós em quase tudo na formação profissional, quem determina o que é que vai ser feito e como, é o público-alvo, quem é que vais ter na sala, e os objetivos de formação. Estes dois grandes fatores determinam o resto. Porque, se nós falarmos por exemplo em metodologias, as metodologias são todas boas, nós podemos dizer que uma é melhor do que a outra, tendo em conta o resultado que é pretendido e a pessoa que nós temos. Aí uma pode adequar-se mais ou menos. Agora de resto elas são todas validas, são todas boas, obviamente que a algumas são mais motivantes, digamos assim, podem criar resultados um bocadinho diferentes. Mais isso também depende da pessoa. Porque nós podemos ter uma pessoa em sala que gosta de uma coisa expositiva, gosta de estar ali, ouvir e depois ir para casa e pensar no assunto. Podemos ter pessoas que adormecem se fosse assim, e preferem trabalhar e fazer coisas. Por isso, é mesmo o objetivo e a pessoa que temos em sala, o público-alvo”.</u></p>	
	Aplicação da formação	Caraterísticas da gestão da formação (articulação dos conteúdos, forma de	<p><u>“É da responsabilidade do formador. Mais o critério a ser utilizado, mais uma vez é a necessidade do formando. O formando pode precisar só por</u></p>	1

		<p>formação, documentos de apoio)</p>	<p>exemplo de um refrescamento sobre coisas que ele já sabe. Mais uma vez, ele é a pessoa encarregue de higiene e segurança na empresa, mas precisa de fazer uma reciclagem dos conhecimentos que tem, podem ser, saiu normas novas, o formador tem isto como base para desenvolver a formação. A forma como ele faz, é um bocadinho também o critério do formador, e é por isso que nós temos especialistas na área e que trabalham naquelas áreas, por exemplo se tiver uma pessoa da área das minas a pedir higiene e segurança, vou pôr um formador que tenha experiência nesta área, que seja de higiene e segurança mais tenha experiência com empresas das minas”.</p> <p>“Porque este formador quando abordar os temas, já sabe como é que os vai ter de abordar. Já sabe o que é que é importante para aquela pessoa. Se puser uma pessoa que só tem trabalhado, sei lá, com talhos não saber de nada do assunto. Vai saber as normas gerais, mas não vai saber ir ao pormenor, ou seja, podia abarcar o todo e o que é mais geral, mais não o que é mais específico daquela atividade. Por isso também aí, o critério diria que é, o que é que é preciso para aquela pessoa e depois a forma como aborda, tendo em conta que nós temos um especialista em sala, ele vai ver o que é que é melhor para aquela pessoa. Mas <u>fica a cargo do formador desenhar a formação a volta daquilo que são os objetivos que aquela pessoa tem para formação, e as necessidades e as características da própria pessoa</u>”.</p> <p>“Isso depende um bocado da formação que é. Nós <u>aqui fazemos maioritariamente, como</u></p>	
--	--	---------------------------------------	--	--

			<p>sabes, formação presencial. <u>Mais também</u> temos... <u>já fizemos vários projetos</u> em que é feito acompanhamento <i>on-job</i>, em que é feita a <u>formação <i>on-job</i></u> também. Temos vários processos em que depois da formação são feitas sessões de <i>coaching</i> para ajudar a pessoa também, a colmatar algumas dificuldades que têm, <u>agora com a questão da Dotch-Vantagem</u>, vamos ter também momento de formação em regime <i>e-learning</i> para poder complementar. Eu acho que a formação funciona melhor, se for vista numa perspectiva global. A formação não tem que ser só presencial, não tem que ser só <i>on-job</i>, não tem que ser só em formato <i>e-learning</i>. Claro que as vezes facilita, porque as pessoas não têm de ir a um sítio nê! e de estar ali presente. Mas nós temos de ver, qual é o objetivo da formação e as características daquela pessoa.</p> <p>Se tiver uma pessoa que não se consegue organizar em termos de autoestudo, não lhe vou sugerir nada em regime <i>e-learning</i>. Porque eu sei que ela não vai ler documentos, não vai ter disponibilidade para abrir o computador e estudar. Se eu souber que a pessoa está com dificuldade por exemplo no atendimento, na realização de reuniões, se calhar convém que ela esteja lá, onde ela está a fazer as coisas. Se tiver uma pessoa que trabalha em <i>call center</i>, se calhar a formação <i>on-job</i> funciona bem, porque podemos estar a ouvir como que ela lida com as pessoas quando está a fazer as chamadas, quando está a resolver reclamações por telefone. Se o formador estiver lá, assiste, vê no sítio e pode ajudar essa pessoa, está bem? Por isso aí é, <u>o que é que se</u></p>	
--	--	--	--	--

			<p><u>pretende com a formação, dar a solução, apresentar ao cliente a solução. [...] . Não precisa de ser só uma coisa ou só outra, pode ser um conjunto de coisas”.</u></p> <p>“Nós, por exemplo esta proposta que eu estava agora acabar antes de virmos, temos cento e noventa e cinco pessoas para fazer esta formação em <i>softs-skills</i> de forma transversal, é para o Banco de Cabo Verde, e temos depois trinta e oito líderes que pretendem fazer formação também. E eles perguntaram se nós tínhamos algumas sugestões no acompanhamento após a formação. Para os líderes, o que é que nós resolvemos apresentar, uma sessão de <i>coaching</i> do grupo antes da formação, depois formação de três dias em liderança, que pressupõe a abordagem de temas como capacidade de delegação de tarefas, capacidade de gerir o tempo da equipa, a capacidade de comunicação, ser assertivo com a equipa, dando um bom <i>feedback</i>, todas estas questões vão ser abordadas. E depois no final fazer outra sessão de grupo de <i>coaching</i>.</p> <p><u>Para as pessoas do <i>softs-skills</i>, vamos recomendar que eles comprem blocos de quatro horas de acompanhamento via <i>skyp</i>, em que podem, enquanto grupo vamos ver que dúvidas é que nós temos, vamos escolher por exemplo, cinco dúvidas numa sessão de duas horas, via <i>skyp</i>, falam com o formador sobre aquelas questões sobre as quais têm dificuldade. Fazem a formação em sala, e para eles tivemos cinco sugestões de cursos, na área da gestão do tempo e organização das tarefas, na área da gestão de conflitos... temos mais o que é? Relacionamento interpessoal,</u></p>	
--	--	--	--	--

			<p>trabalho em equipa, que eram as <i>softs-skills</i> mais transversais.</p> <p>Mais depois este acompanhamento <u>durante aqueles dois meses após a formação</u>, estão a sentir dificuldade, <u>podem marcar esta vídeo conferência com o formador para algum esclarecimento de dúvidas e para ajuda</u>. Eles têm dois meses. Isto é também para que as pessoas durante aquele tempo se mantenham atentas. O que é que isto vai fazer, eles têm a formação, se não souberem voltar durante um período, em que podem recorrer em alguém, ou que devem estar mais conscientes daquilo que fazem, a probabilidade é maior que eles voltem a fazer aquilo que eles faziam antes e que não tentem mudar os comportamentos”.</p> <p><u>“Os formadores na elaboração da sua documentação têm sempre bibliografia que recorrem. Têm vários livros que consultam, nós temos o livro que sugerimos, que também são eles que recomendam. Mais para elaborar uma formação tens que pensar desta forma, como é que eu faço um trabalho, uma coisa que tu... quando fazes um trabalho para Faculdade como é que fazes? Onde é que te apoias? Outras documentações, estudo, que já foram feitos ou livros que já foram publicados. É exatamente a mesma coisa. Quando são áreas técnicas, há manuais técnicos elaborados sobre o assunto e eles vão buscar informação a toda estas fontes para elaborarem a apresentação que têm para darem alguma documentação de apoio. Para fazerem os exercícios é mesma coisa. É com base nisso que eles desenvolvem a formação”.</u></p>	
--	--	--	---	--

	Realização da avaliação da formação	Caraterísticas da avaliação (atores, objeto e objetivo, recursos, métodos)	<p>“[...] eu acho que aí nós ainda devíamos... <u>já devíamos alhas</u> <u>estar um bocadinho mais a frente</u> <u>quanto aquela fase</u> <u>da... do</u> <u>questionário de avaliação da</u> <u>eficácia da formação.</u> <u>Porque</u> <u>acho que sem a avaliação da</u> <u>eficácia da formação,</u> <u>a nossa</u> <u>avaliação fica sempre ‘cocha’</u> <u>costumo dizer.</u> <u>Falta sempre um</u> <u>parâmetro da avaliação.</u> <u>De todo</u> <u>modo,</u> <u>nós os indicadores que</u> <u>utilizamos é obviamente o</u> <u>sucesso do formador em sala,</u> <u>temos os questionários como</u> <u>sabes, tens andado a trabalhar</u> <u>com eles,</u> <u>temos também</u> <u>indicações</u> <u>e ultimamente temos</u> <u>menos pessoas não temos estado</u> <u>a fazer, mas temos um ficheiro</u> <u>que é preenchido por nós do</u> <u>departamento de formação e da</u> <u>receção, tem haver com o</u> <u>cumprimento</u> <u>dos</u> <u>procedimentos,</u> <u>penso que te</u> <u>mostrei esse ficheiro também</u> <u>não mostrei? Sim, sim temos um</u> <u>ficheiro que é da avaliação do</u> <u>formador também, para ter</u> <u>aquela avaliação de 360 graus</u> <u>que nós temos dos formadores,</u> <u>pronto, em que nós</u> <u>respondemos a parte do</u> <u>questionário outra parte do</u> <u>questionário é respondido pela</u> <u>receção, pela Marta neste caso.</u> <u>Que é sobre o cumprimento dos</u> <u>procedimentos, a apresentação</u> <u>do formador, a forma como ele</u> <u>trata com os formandos ou lida</u> <u>com os formandos fora da sala,</u> <u>dentro da sala tem que ser nós a</u> <u>ver, algumas das questões tem</u> <u>haver com a observação em sala</u> <u>que nós fazemos, não é novidade</u> <u>nenhuma.</u> <u>Por isso, todos esses</u> <u>elementos, o cumprimento dos</u> <u>procedimentos, a avaliação dos</u> <u>formandos, a nossa avaliação</u></p>	1

			<p><u>quando fazemos uma entrevista, tudo isto vão ser indicadores que depois nos permitem fazer a avaliação do formando, do formador desculpa, e depois da própria formação como é que ocorreu.</u></p> <p><u>Obviamente que para a avaliação da formação, o indicador, o maior indicador que nós temos de maior peso é a avaliação dos formandos. Eles é que estão em sala com o formador e eles é que nos dizem, se ficaram satisfeitos ou não, se o curso vai contribuir para a profissão deles, para a função que desempenham no dia-a-dia, esse é o indicador mais relevante que nós temos sem dúvida. Depois da nossa parte são coisas que também podemos colmatar, porque o formador neste curso não cumpriu com os procedimentos, não há problemas enviamos um email, alertas pela falta de cumprimento dos procedimentos e vê se na próxima vez ele cumpre mais ou não. Obviamente, se for um formador faltoso digamos assim, pomos de lado, a não ser que algum cliente peça especificamente para fazer com aquele formador, porque gostaram muito dele. E aí pronto olha não temos outro remédio [...].</u></p> <p><u>“É ver se o formador de um lado se ajusta a imagem da empresa, aquilo que nós pretendemos dele e se ajusta ao cliente que nós temos em sala. O que nós pretendemos sempre fazer é ajustar o cliente ao perfil do formador. Porque aquele sistema de avaliação que nós temos no Gestconta, nós vamos colocando o que é quantificável, que é as avaliações dos formandos e também a nossa nota, quando temos uma reunião com o formador, na entrevista,</u></p>	
--	--	--	---	--

			<p>colocamos uma nota. Esse é quantificável e o <i>raking</i> vai-nos sempre ser dado pelo Gestconta, qual é o formador bem posicionado para aquele curso. Mas nós temos tempo de fazer outra parte mais subjetiva que é ver, se o perfil do cliente se ajusta a este formador. E o que nós pretendemos com esta avaliação é exatamente isso, é perceber qual é o melhor formador para nós colocarmos naquele curso, quem é que nos vai trazer melhores resultados. É isso que faz voltar o cliente [risos] e para nós é importante”.</p> <p>“Não, é mesmo isso. <u>Os formandos avaliam o formador e a formação, conteúdo, o próprio espaço também. O formador avalia os formandos. E nós, destas avaliações também vamos tirando as nossas ilações, correu bem, não correu. Este perfil de formador não se adequa tanto a este cliente. E vamos colocando esta informação também no sistema, para depois termos acessos a essas informações. Até porque se colocamos um formador para dar um determinado curso e a avaliação não é boa, não voltamos a chamar para aquele curso. Para outro sim, para aquele não”.</u></p> <p><u>“São esses questionários que nós temos, a observação em sala também. Nós preenchemos o questionário depois. Mais da observação em sala também, da reunião que fazemos com ele na altura da entrevista também sai sempre uma avaliação. Porque é o primeiro contato direto. Como falamos já, quando foi a questão das observações em sala, normalmente quem faz a primeira reunião de contratação, não é a pessoa que faz a observação, que é para termos aqui duas observações mais</u></p>	
--	--	--	--	--



			<p>imparciais, mais imparcial possível. Mas é a base disso”.</p> <p>“[...] Ele é que determina como é que vai fazer a avaliação, como é que vai fazer o curso, depois o que nós podemos avaliar é o resultado, correu bem, não correu, o que é que poderia corrido melhor. Mais isso também é um <i>imput</i> que temos tido da avaliação dos formandos. Juntando todas as peças, temos a avaliação global de como correu a formação</p> <p>Se calhar não utilizou as metodologias mais adequadas, porque as pessoas não se sentiram motivadas o suficiente, este formador foi muito expositivo por exemplo, pronto, no final, com a leitura de todos os documentos que nos são entregues e sobretudo as avaliações, não é? Onde eles fazem comentário e deixam testemunho. Aí podemos ver se correu bem, se não correu, eu acho que é basicamente com base nisso”.</p> <p>“Pós-formação, era aquela questão da avaliação da eficácia, do questionário que é enviado para os formandos três meses após a realização da formação. Aí nós ficamos com uma percepção, ou a percepção do formando, porque é através daí que os resultados, que ele regista dessa informação, se a formação foi eficaz para ele ou não, ou se fez a formação mais também não lhe serviu para a grande coisa, e pode não ter servido por inúmeras razões. Desde logo, porque chega ao posto de trabalho e não tem como implementar aquilo que aprendeu, por exemplo, não é? Pode até ser restrições da empresa. O líder não aconselha a metodologia a ser alterada por exemplo, não a orçamento na</p>	
--	--	--	--	--

			<p>empresa para comprar uma máquina que é preciso para fazer uma coisa diferente, pronto, pode até sido por limitações interna da própria empresa, que a coisa não avança. Mas a avaliação após, recai sobre este questionário.</p> <p><u>Acompanhamento após a formação, pode ter inúmeras formas como já falamos, programas de <i>coaching</i>, acompanhamento <i>on job</i> essas são as mais normais de utilizar. O envio via PDF de reforço de formação, que o cliente possa necessitar, pode ser feito... o acompanhamento é por aí, a avaliação é através desses instrumentos.</u></p> <p>Enquanto a formação está a decorrer, acompanhamos as pessoas. <u>Após a formação, a avaliação que pode ser feita é esta, que é a avaliação da eficácia da formação. Que é feita após os três meses. Três meses após, através do questionário. Pode ser feito em dois níveis, com o questionário para os formandos apenas ou com o questionário para formandos e para a chefia. Porque os formandos podem detetar, sentir melhorias e isso pode não ser detetado pelas chefias, ou pode ser, prontos. Mas aí pode ser feito a estes dois níveis”.</u></p> <p><u>“Nós para vermos quais são as necessidades de formação interna, as nossas, de forma interna, as nossas sim. Nós para preenchermos o questionário de levantamento de necessidades, temos de algum modo fazer uma autoavaliação. O que é que estou a fazer, como é que estou a fazer, estou a fazer bem, podia fazer melhor, estou a demorar muito tempo, estou a demorar pouco, as competências que eu tenho estão a servir aos propósitos da</u></p>	
--	--	--	--	--

			<p><u>empresa, não estão, eu estou alinhada com a estratégia da empresa, não estou?</u> Pronto, isto é uma avaliação, uma autoavaliação, que nós temos de fazer ultimamente, porque este não é um trabalho em que nós possamos parar ao nível do desenvolvimento. Na formação, assim como na área do direito por exemplo, na área da medicina, nós temos que estar em constante desenvolvimento pessoal. Ao nível pessoal nós temos que estar... e ao técnico também, nós temos que estar em constante desenvolvimento. E para isso nós temos que fazendo a nossa avaliação. Como é que eu estou, quais são os objetivos da empresa, porque nós temos sempre de nos enquadrar na empresa, qual é a estratégia e os objetivos da empresa, estou alinhada, não estou, o que é que é preciso fazer para estar então? pronto. Com esta autoavaliação, podemos responder então ao levantamento de necessidades também, verificar o que é preciso para estar alinhado com a empresa, com aquilo que é necessário com a organização.</p> <p><u>As auditorias são feitas no sentido de verificar como é que o serviço está a correr, estamos a corresponder com as expetativas, qual é o índice que nos indica que nós estamos a dar ou boa formação ou má formação e isso vai recair outra vez nas avaliações.</u> Nós temos quinhentos cursos no ano. Qual é media da avaliação que temos, temos... tu não tiveste na reunião geral. Prontos, porque aí normalmente somos só nós, nós os colaboradores. Mas eu posso lhe dizer que o nosso parâmetro, ou seja, nós não queremos cair abaixo de quatro e meio. A nossa avaliação como sabes é de um a</p>
--	--	--	--

			<p>cinco. Nós queremos estar sempre acima dos quatro e meio. Eu posso lhe dizer que os parâmetros que têm diretamente a ver com o departamento de formação, são aqueles parâmetros abaixo, é o conteúdo, o formador, a capacidade técnica do formador [risos]. Exatamente a segunda folha, nós no ano passado estávamos em 4.63 acho eu, 4.63 ou 4.73, ou seja, estávamos a cima do 4.5. <u>Estamos quase sempre acima do 4.5. E quando não estamos, vemos em que parâmetro é que não estamos tão bem, para tentar ver dos testemunhos das avaliações o que é que nós podemos fazer diferente. A auditoria serve nesse sentido. Nós fazemos uma avaliação ao serviço que estamos a prestar e ver quais são os pontos de melhoria e trabalhar nesse sentido. O que é que podemos melhorar e onde é que podemos”.</u></p> <p>“A coisas que requerem grandes orçamentos que não conseguimos melhorar, a outras coisas que não. Até com as atividades simples podem ser melhoradas e é nesse sentido que é feito a auditoria. Exatamente, os instrumentos de avaliação são os maiores indicadores para ver se está a correr tudo bem ou não, se nós temos clientes a voltar, se temos clientes a comprar mais, se temos mais horas de formação, se temos mais formadores a colaborar connosco, temos indicadores dos formadores que estão satisfeitos connosco, temos indicadores nas fichas de avaliação, que está tudo a correr bem, então estamos bem. Se temos indicadores a dizer que não, vamos analisa-los e ver o que é que podemos fazer. Mais</p>	
--	--	--	---	--

			<p><u>são esses os instrumentos de análise”.</u></p> <p>“Normalmente é auditoria interna. Fazemos análise dos processos, enviamos as informações para a Dra. F, também para ela analisar se entende. Porque nós é que temos acesso a informação, mais do que isso, nós depois passamos a informação, por exemplo, o Dr. P faz essa análise também para preparar a reunião geral. E faz análise dos parâmetros que nós lhe enviamos. Ele pede-nos sempre, quantos formadores é que trabalharam connosco este ano, faz a análise deste ano para o outro ano, aconteceu alguma coisa, porque trabalhamos com menos? foram menos horas de formação, foram horas de formação diferentes? Pronto, ele também faz esta análise, não é? As nossas avaliações, nós preocupamo-nos muito mais com a segunda folha. Mais ele preocupa-se com as duas folhas. E a Dra. F também tem de ver as duas folhas, por exemplo. Outras áreas logísticas, aí são outras pessoas que se preocupam. <u>Mais somos nós que fazemos o levantamento da informação para passar para eles”.</u></p>	
--	--	--	---	--

### Anexo 9 – Quadro das notas de campo

Data e hora	Nº de nota de campo	Assunto/ atividade desenvolvida	Acontecimentos	Pessoal envolvido/ observado	Local/ instalações
19/03/2018 08h:00-13h:00	01	- Saudações de boas vindas e apresentação da empresa. - Reunião com Coordenadora Pedagógica. - Formação interna.	Trabalho realizado: - Análise das funções da DGERT; - Conhecimento da estrutura de um dossier técnico pedagógico.	- C.P. - D.G. - D.P.	- Escritório da Vantagem+ Lisboa
21/03/2018 10h:00-13h:00	02	- Conhecimento do sistema de formação (Gestconta). - Orientação das funções a serem realizadas na primeira fase do estágio.	Trabalho realizado: - análise dos dossiers técnico pedagógico (inserção dos dados dos formandos no Gestconta).	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
23/03/2018 10h:00-13h:00	03	- Conhecimento do processo operacional do calendário de formação: cursos e seminários.	Trabalho realizado: - inserção de novos cursos e seminários no calendário de formação.	- D.G. - D. A. - C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
26/03/2018 10h:00-13h:00	04	- Análise de DTP.	Trabalho realizado: - controlo dos dados dos formandos.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
28/03/2018	05	- Análise de DTP.	Trabalho realizado: -análise de 3 DTP'S; - Contactos com os formadores (via email), solicitando os documentos	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

			em falta no DTP.		
02/04/2018	06	- Análise de DTP.	Trabalho realizado: análise dos DTP'S dos seminários	- G.C. - C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
04/04/2018	07	- Funcionamento do calendário de formação e do Outlook	Trabalho realizado: - inserção dos dados da formação no calendário;	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
06/04/2018	08	- Inserção de cursos no calendário de formação. - Análise do DTP.	Trabalho realizado: - inserção de cursos no calendário de formação; - Análise do DTP.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
09/04/2018	09	- Inserção de cursos no calendário de formação. - Análise do DTP.	Trabalho realizado: - inserção de cursos no calendário de formação; - análise do DTP.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
11/04/2018	10	- Inserção de cursos no calendário de formação. - Análise do DTP.	Trabalho realizado: - inserção de cursos no calendário de formação; - análise do DTP.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
13/04/2018	11	- Inserção de cursos no calendário de formação. - Análise do DTP.	Trabalho realizado: - inserção de cursos no calendário de formação; - análise do DTP.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
16/04/2018	12	- Inserção de cursos no calendário de formação. - Análise do DTP.	Trabalho realizado: - inserção de cursos no calendário de formação; - análise do DTP.	- Todos trabalhadores.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
18/04/2018	13	- Inserção de cursos no calendário de formação. - Análise do DTP.	Trabalho realizado: - inserção de cursos no calendário de formação; - análise do DTP; - controlo do registo de	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

			presença dos participantes de uma ação de formação		
20/04/2018	14	- Análise do DTP.	Trabalho realizado: - análise do DTP; - controlo dos dados dos formandos; - contacto, por email, com os formadores.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
23/04/2018	15	- Análise do DTP. - Criação de código dos cursos e seminários.	Trabalho realizado: - análise do DTP; - contacto com o formador, via email.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
27/04/2018	16	- Formação interna: preparar reuniões com cliente, dicas para reuniões de sucesso	Trabalho realizado: - participação na formação interna; - inserção de cursos e seminários no calendário de formação; - contacto com a formadora; - criação de códigos para cursos e seminários; - fecho do DTP.	- Todos os trabalhadores.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
30/04/2018	17	- Análise de DTP. - Inserção de cursos e seminários no calendário de formação	Trabalho realizado: - análise do DTP; - inserção de novos cursos no calendário de formação; - contacto com o formador	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
-	-	-	-	-	-
10/09/2018	31	- Regresso ao estágio. - Reunião com a C.P. - Avaliação de DTP'S	Trabalho realizado: - reunião com a C.P.; - avaliação dos DTP'S prioritários.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa



11/09/2018	32	- Análise de DTP'S. - Avaliação de DTP'S. - Reunião com a C.P.	Trabalho realizado: - avaliação de DTP'S; - reunião com a C.P.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
12/09/2018	33	- Análise de DTP'S. - Impressão de certificados.	Trabalho realizado: - análise e avaliação de DTP'S; - elaboração e impressão dos certificados.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
13/09/2018	34	- Preparação das ações de formação.	Trabalho realizado: - preparação dos DTP'S das formações interna, para a semana à seguir.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
14/09/2018	35	- Preparação das ações de formação.	Trabalho realizado: - preparação dos DTP'S das formações interna, para a semana à seguir.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
21/09/2018	36	- Preparação dos DTP'S das formações interna.	Trabalho realizado: - preparação dos DTP'S das formações interna; - elaboração e impressão dos certificados do seminário em curso.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
24/09/2018	37	- Preparação dos DTP'S das formações externa.	Trabalho realizado: - preparação dos DTP'S das formações externa; - análise e fecho de DTP'S.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
25/09/2018	38	- Análise de DTP'S. - Preparação dos DTP'S das formações externa.	Trabalho realizado: - análise e fecho dos DTP'S; - preparação dos DTP'S das formações externa.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
26/09/2018	39	- Análise de DTP'S. - Preparação dos DTP'S das formações externa.	Trabalho realizado: - análise e fecho de DTP'S; - preparação de DTP'S dos seminários;	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

			- preparação de DTP'S da formação externa.		
27/09/2018	40	- Elaboração e impressão de certificados. - Análise e fecho de DTP'S. - Preparação dos DTP'S das formações externa	Trabalho realizado: - elaboração e impressão de certificados físicos e em PDF (Angola); - análise e fecho dos DTP'S; - preparação dos DTP'S das formações externa.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
28/09/2018	41	- Preparação de DTP'S das formações externa e interna.	Trabalho realizado: - preparação dos DTP'S das formações externa e interna; - análise e fecho dos DTP'S; - contacto com os formadores, via email (pedido de PPT e exercícios).	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
01/10/2018	42	- Análise e fecho de DTP'S. - Reunião com a C.P.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 3 DTP'S (seminários); - reunião com a C.P.; - supervisão das formações interna e externa, através do calendário de formação.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
02/10/2018	43	- Análise e fecho de DTP'S.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 3 DTP'S.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
03/10/2018	44	- Preparação dos DTP'S das formações externa.	Trabalho realizado: - preparação de 4 DTP'S das formações externas; - Fecho de 1 DTP.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
04/10/2018	45	- Preparação dos DTP'S	Trabalho realizado: -	- C.P.	- Escritórios

		das formações interna. - Reunião com a C.P.	preparação de 2 DTP'S das formações interna; - reunião com a C.P.; - marcação da videoconferência para a semana seguinte	- D.P.	da Vantagem+ Lisboa
08/10/2018	46	- Análise e fecho de DTP'S.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 5 DTP'S.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
09/10/2018	47	- Análise e fecho de DTP'S. - Controlo das formações seguintes.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 4 DTP'S; - Controlo das formações da semana seguinte.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
10/10/2018	48	- Análise e fecho de DTP'S. - Participação em entrevista de um formador; - Preparação de DTP'S externo.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 4 DTP'S; - preparação de 3 DTP'S para as formações externa (Portugal e Angola); - participação da entrevista realizada a um formador angolano (videoconferência).	- C.P. - D.P. - Formador	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
11/10/2018	49	- Preparação dos DTP'S das formações interna. - Reunião com a C.P.	Trabalho realizado: - preparação de 7 DTP'S para as formações interna; - reunião com C.P.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
16/10/2018	50	- Análise e fecho de DTP'S.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 5 DTP'S.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
17/10/2018	51	- Elaboração e impressão de certificados das	Trabalho realizado: - elaboração e impressão dos certificados de 4 formações	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+

		formações interna em ocorrência. - Preparação de DTP da formação externa.	interna em ocorrência; - preparação de 3 DTP'S para formação externa.		Lisboa
18/10/2018	52	- Elaboração e impressão de certificados das formações interna em ocorrência. - Preparação de DTP da formação externa.	Trabalho realizado: - elaboração e impressão de certificados de uma formação interna em ocorrência; - preparação de 2 DTP'S para formação externa; - contacto com o formador.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
19/10/2018	53	- Preparação de DTP'S das formações interna. - Análise e fecho de DTP'S. - Observação de uma ação de formação.	Trabalho realizado: - preparação de 3 DTP'S; - análise e fecho de 1 DTP; - observação de uma ação de formação e reunião com a C.P.	- C.P. - Formador.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
22/10/2018	54	- Análise e fecho de DTP'S. - Preparação de DTP'S das formações interna. - Elaboração e impressão de certificados.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 3 DTP'S (2 cursos e 1 seminário); - preparação de 2 DTP'S para formação interna (seminários); - elaboração e impressão de certificados de uma formação interna (seminário).	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
23/10/2018	55	- Análise e fecho de DTP'S. - Preparação de DTP'S das formações interna. - Elaboração e impressão de	Trabalho realizado: - análise e fecho de 2 DTP'S; - preparação de 2 DTP'S para formação interna (seminários); - elaboração e impressão de	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

		certificados.	certificados de uma ação de formação (seminário); - contacto com o formador.		
24/10/2018	56	- Elaboração e impressão de certificados. - Preparação de DTP'S das formações externa. - Reunião com a C.P.	Trabalho realizado: - elaboração e impressão de certificados de 2 formações interna (seminários); - preparação de DTP'S de duas ações de formação externa; - reunião com a C.P.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
25/10/2018	57	- Preparação de DTP'S das formações interna. - Elaboração e impressão de certificados. - Análise e fecho de DTP'S.	Trabalho realizado: - preparação de 2 DTP'S para ação de formação interna; - elaboração e impressão de certificados de duas ações de formação interna (seminários); - análise e fecho de 2 DTP'S.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
29/10/2018	58	- Análise e fecho de DTP'S. - Preparação de DTP'S das ações de formação externa.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 2 DTP'S; - preparação de 5 DTP'S das ações de formação externa (Portugal e Angola).	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
31/10/2018	59	- Preparação de DTP'S das ações de formação externa e interna.	Trabalho realizado: - preparação de 3 DTP'S das formações externa; - preparação de 2 DTP'S para as formações interna.	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
02/11/2018	60	- Elaboração e impressão de certificados. - análise e fecho de DTP'S.	Trabalho realizado: - elaboração e impressão de certificados de uma ação de formação interna; - análise e fecho de 4 DTP'S;	- C.P. - D.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

		- Preparação dos DTP'S das ações de formação interna.	- preparação do DTP para as ações de formação interna.		
-	-	-	-	-	-
01/04/2019	130	- Controlo das atividades da semana. - Análise e fecho de DTP'S. - Preparação do DTP para formação externa	Trabalho realizado: - controlo das atividades da semana (calendário de formação, gestconta); - análise e fecho de 5 DTP'S; - preparação de 1 DTP para a ação de formação externa.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
03/04/2019	131	- Análise e fecho de DTP. - Preparação de DTP para formação interna	Trabalho realizado: - análise e fecho de 5 DTP'S; - preparação de 1 DTP para a ação de formação (seminário).	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
04/04/2019	132	- Elaboração e emissão de certificados. - Preparação de DTP'S para a formação interna. - Análise e fecho de DTP.	Trabalho realizado: - elaboração e emissão de certificados de uma ação de formação (seminário); - preparação de 2 DTP'S para ação de formação interna; - análise e fecho de 1 DTP.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
05/04/2019	133	- Preparação de DTP para a formação interna. - Análise e fecho de DTP.	Trabalho realizado: - preparação de 2 DTP'S para a ação de formação interna; - análise e fecho de 1 DTP	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
08/04/2019	134	- Controlo das atividades da semana. - Preparação de DTP'S para a formação	Trabalho realizado: - Controlo das atividades da semana com o suporte do gestconta e o calendário de	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

		externa.	formação; - preparação de 3 DTP'S para a ação de formação externa.		
09/04/2019	135	- Elaboração e emissão de certificado. - Análise e fecho de DTP'S.	Trabalho realizado: - elaboração e emissão de certificados de uma ação de formação; - análise e fecho de 4 DTP'S.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
10/04/2019	136	- Análise e fecho de DTP'S	Trabalho realizado: - análise e fecho de 3 DTP'S.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
15/04/2019	137	- Análise e fecho de DTP'S. - Elaboração e emissão de certificado.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 2 DTP'S; - elaboração e emissão de certificados de uma ação de formação.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
16/04/2019	138	- Preparação de DTP'S externo	Trabalho realizado: - preparação de 2 DTP'S para a ações de formação externa. OBS: comemoração da Páscoa na empresa.	- Todos os trabalhadores.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
18/04/2019	139	- Análise e fecho de DTP'S. - Elaboração e emissão de certificados.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 2 DTP'S; - elaboração e emissão dos certificados de 10 ações de formação (cursos e seminários).	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
22/04/2019	140	- Controlo das atividades da semana. - Análise e fecho de DTP'S.	Trabalho realizado: - controlo das atividades formativas à ser realizadas pela semana;	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

			- análise e fecho de 4 DTP'S.		
24/04/2019	141	- Análise e fecho de DTP'S. - Preparação de DTP para formação externa.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 7 DTP'S; - preparação de 1 DTP para ação de formação externa.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
29/04/2019	142	- Controlo das atividades da semana. - Preparação de DTP'S para formação externa.	Trabalho realizado: - controlo das atividades formativas da semana; - preparação de 3 DTP'S para ações de formação externa.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
30/04/2019	143	- Preparação de DTP'S para a formação externa (continuação).	Trabalho realizado: - preparação de 4 DTP'S para ações de formação externa.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
02/05/2019	144	- Preparação de DTP'S para formação interna e externa.	Trabalho realizado: - preparação de 2 DTP'S para ações de formação interna; - preparação de 3 DTP'S para ações de formação externa.		
07/05/2019	145	- Controlo das formações da semana. - Prepara de DTP'S para formação externa. - Elaboração e emissão de certificados.	Trabalho realizado: - controlo das formações à ser realizada na semana; - preparação de 5 DTP'S para ações de formação externa; - elaboração e emissão de certificados de uma ação de formação.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
08/05/2019	146	- Preparação de DTP'S externo (continuação).	Trabalho realizados: - preparação de 5 DTP'S para	- C.P.	- Escritórios da



		- Elaboração e emissão de certificados.	ações de formação externa; - elaboração e emissão de certificados e uma ação de formação.		Vantagem+ Lisboa
09/05/2019	147	- Elaboração e emissão de certificados. - Análise e fecho de DTP'S.	Trabalho realizado: - elaboração e emissão de certificados de duas ações de formação; - análise e fecho de 3 DTP'S.	- C.P. - D.P. - Técnico de informática.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
13/05/2019	148	- Controlo das atividades para a semana seguinte. Preparação de DTP para formação externa. - Análise e fecho de DTP.	Trabalho realizado: - controlo das atividades formativas para semana seguinte; - preparação de 2 DTP'S para ações de formação externa; - análise e fecho de 2 DTP'S.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
14/05/2019	149	- Elaboração e emissão de certificados. - Análise e fecho de DTP'S. - Preparação do DTP.	Trabalho realizado: - elaboração e emissão dos certificados de duas ações de formação; - análise e fecho de 1 DTP; - preparação de 1 DTP (seminário em Moçambique).	- C.P. - Diretora do departamento de marketing e eventos.	- - Escritórios da Vantagem+ Lisboa
15/05/2019	150	- Elaboração e emissão de certificados. - Análise e fecho do DTP.	Trabalho realizado: - elaboração e emissão dos certificados de 4 ações de formação; - análise e fecho de 1 DTP.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
16/05/2019	151	- Preparação de DTP'S para a formação interna.	Trabalho realizado: - preparação de 5 DTP'S para ação de formação interna.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

21/05/2019	152	- Preparação de DTP'S para formação externa. - Elaboração e emissão de certificados	Trabalho realizado: - preparação de 2 DTP'S para ações de formação externa; - elaboração e emissão dos certificados de 3 ações de formação.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
23/05/2019	153	- Elaboração e emissão de certificados. - Preparação de DTP para formação externa.	Trabalho realizado: - elaboração e emissão de certificados de duas ações de formações; - preparação de DTP para uma ação de formação externa.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
27/05/2019	154	- Análise e fecho de DTP'S. - Preparação de DTP para a formação externa. - Elaboração e emissão de certificados.	Trabalho realizado: - análise e fecho de 2 DTP'S; - preparação de DTP para uma ação de formação externa; - elaboração e emissão de certificados de 3 ações de formação.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
28/05/2019	155	- Preparação de DTP'S para formação externa. - Reunião com a C.P.	Trabalho realizado: - preparação de 4 DTP'S para ações de formação externa; - reunião pontual com C.P.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
29/05/2019	156	- Elaboração de certificados.	Trabalho realizado: - elaboração e emissão dos certificados de 4 ações de formação.	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
05/06/2019	157	- Preparação de DTP'S para formação externa e interna.	Trabalho realizado: - preparação de 4 DTP'S para ações de formação externa; - preparação de 2 DTP'S para ações de formação	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa

			interna.		
06/06/2019	158	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de emissão de certificados.</li> <li>- Análise e fecho de DTP.</li> </ul>	Trabalho realizado: <ul style="list-style-type: none"> <li>- elaboração e emissão dos certificados de uma ação de formação;</li> <li>- análise e fecho de 1 DTP.</li> </ul>	- C.P.	- Escritórios da Vantagem+ Lisboa
11/06/2019	159	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação de DTP para formação externa.</li> <li>- Análise e fecho de DTP.</li> </ul>	Trabalho realizado: <ul style="list-style-type: none"> <li>- preparação de 4 DTP'S para ações de formação externa;</li> <li>- análise e fecho de 2 DTP'S.</li> </ul>		

## Anexo 10 – Grelha de observação da formação

Nome do formador:

Curso:

Número de formandos/participantes:

Pontos	Processos de análise	Observação
Tempo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Data</li><li>➤ Âmbito da formação</li></ul>	
Espaço	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Local da formação</li><li>➤ Forma de organização do espaço</li></ul>	
Interação dos sujeitos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Atividade do formador/como faz as coisas</li><li>➤ Reação dos formandos</li><li>➤ Relação formador-formando</li><li>➤ Relação entre os formandos</li></ul>	
Metodologia pedagógica	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tipo/s de método/s e técnica/s aplicado/s</li></ul>	
Conteúdos abordados	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tipo/s de conteúdo/s</li></ul>	

## **Anexo 11 – Descrição da formação observada**

No âmbito do processo de recolha dos dados para a componente investigativa do relatório de estágio, recorremos ao uso da técnica de observação e por sua vez a sua análise. Esta técnica permitiu-nos obter informações sobre a realização de uma ação formativa em sala.

O curso em análise enquadrou-se num processo de formação contínua, realizado por três profissionais (formandos) de uma empresa angolana, designada S. M. C. O curso pertence a área de recursos humanos, tendo a seguinte denominação: Gestão de Pessoas Expatriadas.

Procuramos analisar aspetos ligados com toda atividade formativa, o tempo, a organização do espaço, interação dos sujeitos envolvidos (formador e formandos), métodos e recursos pedagógicos e os conteúdos que foram trabalhados. Estes pontos se encontram constituídos por processos que permitiram verificar a sua realização em sala, tal como se encontra no anexo nº 10.

Quanto ao tempo, o curso foi realizado num período de três dias, com a duração de seis horas por dia, que perfaz um total de dezoito horas (18h) de formação. A atividade formativa teve lugar na sala B4 das instalações do centro de formação Vantagem+ Lisboa.

No primeiro dia de formação, a sessão foi aberta por uma das gestoras de formação da Vantagem+, cujo objetivo recaio em dar as boas vindas ao grupo, apresentar o formador e deixar a vontade os mesmos em solicitar qualquer coisa, caso fosse preciso.

O formador encontrou as cadeiras e as mesas da sala de formação, organizada de forma enfileirada, mudando-as em forma de U. Dizendo que esta forma permitia maior coesão do grupo e mais confronto de ideias, nos debates realizados.

O formador pediu para que cada formando fizesse a apresentação e para falar das suas expectativas para com a formação, tendo em conta as funções que desempenham na empresa. Assim sendo, foi diagnosticado algumas necessidades formativas e por sua vez alguma discrepância entre o conteúdo programático inicialmente elaborado e que serviu como base para a construção dos conteúdos do curso. Tendo em conta esta particularidade, o formador assumiu alterar gradualmente alguns pontos do curso. Isso demonstrou que inicialmente o formador construiu o curso de maneira diferente das expectativas dos formandos. Posteriormente, o formador também fez a sua apresentação, falando do seu percurso académico e profissional.

Quanto a interação e atividades realizadas pelos sujeitos envolvidos na formação, de forma geral, demonstrou-se boa interação do formador para com os formandos, propiciando debates, fazendo muitas perguntas abertas ao grupo de formandos. Os debates permitiam a construção dos conteúdos, de forma gradual, e o formador anotava no quadro e no *flip-chart* as principais ideias dadas pelos formandos.

O formador apresentou vários exercícios (precisamente nove), equivalentes aos problemas da empresa cliente, para os formandos realizarem na sala de formação, numa perspetiva de análise-debate-construção do conhecimento e desenvolvimento de competências. O formador determinava o tempo de realização de cada exercício, variando entre os 10 e 45 minutos. De realçar, que enquanto os formandos trabalhavam nos exercícios, muitas vezes, o formador mexia no seu computador.

Os formandos também tiveram boa relação com o formador e entre si. Interagindo constantemente uns com os outros, reagindo de forma ativa, as várias atividades apresentadas pelo formador, participando nos vários debates, respondendo as perguntas feitas pelo formador analisando os exercícios em grupos, cada grupo constituído por dois elementos, dado que o

formador também me envolvia na formação.

Logo no primeiro dia da formação e como viemos descrevendo, o formador, propôs a utilização de métodos ativos, *coaching* para formação, elaboração conjunta e método demonstrativo. Segundo a nossa análise, todos esses métodos foram concretizados com o desenvolvimento de diferentes dinâmicas pedagógicas, como as atividades colaborativas, de formador para formandos e vice-versa.

Quanto aos meios pedagógicos, o formador fez a utilização do quadro branco, *flip-chart*, canetas de quadro, computador. O formador ainda fez o uso de um mapa mental, como recurso, elaborado por ele próprio, onde se encontrava o resumo dos conteúdos trabalhados. Conteúdos estes, que se encontram enquadrados numa abordagem de conteúdos transversais, técnicos e práticos.

Continuando a analisar a formação, isto no dossier técnico pedagógico, constatamos que o formador cumpriu com todos os requisitos exigidos pela Vantagem+, preenchendo o plano de sessão, onde confirmamos a utilização dos métodos ativos, interativo e o acréscimo do método expositivo. Outro ponto importante em análise, é a confirmação da alteração do conteúdo, por parte do formador, afirmando no registo de ocorrências “procedi a adaptação dos conteúdos programáticos” (Vantagem+, 2019).

No que diz respeito a avaliação, constatamos que o formador avaliava os formandos durante a formação, com o objetivo de aferir o grau de entendimento dos conteúdos. Este dado confirma-se no dossier técnico pedagógico, ao atribuir a todos formandos notas positivas em parâmetros de avaliação como a participação/motivação, comportamento, responsabilidade, assiduidade/pontualidade, relações interpessoais, domínio do assunto, compreensão/aprendizagem.

O formador também faz uma avaliação positiva a entidade formadora e a própria ação de formação. Avaliação esta, que recai especificamente sobre o apoio administrativo, pedagógico e logístico; as instalações onde decorreu a formação e a própria formação ministrada por ele.

Por último, encontramos a avaliação dos formandos, que se encontra dividido em dois pontos essenciais, a avaliação da logística da formação, e a avaliação do conteúdo da formação e do formador. De forma uníssona todos formandos, através dos comentários de testemunha, atribuíram notas positivas nesses pontos e realçaram a importância da formação para as suas atividades profissionais, bem como o bom trabalho desenvolvido pelo formador. Tais comentários, equiparam-se com os dados que se observam na análise estatística da avaliação de reação. Onde todas as notas estão acima do 4.5, numa escala de 0 a 5.

De forma geral, a formação correu muito bem, o formador teve boa performance em termos de competência técnica e pedagógica. Esteve muito bem em termos de expressão corporal e explorou bem os espaços da sala. Realçamos dois aspetos importantes, como pontos a melhorar, o incumprimento de um dos pontos da regra de utilização da sala, que é de manter a porta fechada e o outro ponto diz respeito a promessa da utilização de um vídeo em formação, acabando por não se concretizar. Pensamos nós, que seria um bom recurso para auxiliar na aprendizagem dos conteúdos, por parte dos formandos.

## **Anexo 12 – Conceito de formação**

O atual contexto mundial está caracterizado por vários desafios das mais diversas ordens, social, económica, tecnológica, cultural, educativa e formativa. Estes desafios exigem que cada sociedade deve formar os seus indivíduos em todos os níveis do conhecimento, ao nível do saber, saber-fazer e saber-ser/estar. A formação tem como finalidade o desenvolvimento das capacidades intelectual, física e moral dos indivíduos, para que estes saibam lidar e correspondem aos diversos desafios que possam surgir, através da mobilização e aplicação de conhecimentos e das competências adquiridas a partir de experiências de vida. Esta abordagem converge com o pensamento de Libâneo (1994, p. 17) quando este afirma que “cada sociedade precisa cuidar da formação dos indivíduos, auxiliar no desenvolvimento de suas capacidades físicas e espirituais, prepará-los para a participação ativa e transformadora nas várias instâncias da vida social”.

Visto como um amplo campo de análise, o termo formação é polissémico e dificilmente encontra consenso do ponto de vista conceptual. Tendo em conta que todos os indivíduos, das mais diversas formas - autoformação, heteroformação e ecoformação - se encontram constantemente em processo de formação, consideramos que a formação é um processo que começa desde o nascimento do indivíduo até ao término da sua existência, ocorrendo de forma permanente ao longo da vida (Libâneo, 1994; Bernardes, 2011; Sandra, 2016; Mucharreira, 2017).

Independentemente da polissemia, a palavra formação (Figueiredo, 1991; Costa e Melo, 1999) deriva do latim, *formatio/formatione*, significando o “ato ou efeito de formar ou de se formar” (Costa e Melo, 1999, p. 772).

Numa perspetiva desenvolvimentista, a formação visa a transformação e o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Demailly (1992, p. 142) defende que a formação assenta em “modos de socialização comportando uma função consciente de transmissão de saberes e de saber-fazer”. Na análise crítica feita às políticas da União Europeia sobre a educação e formação, Lima (2010, p. 67) assinala a sobrevalorização do conceito de formação (em detrimento da educação) e entende que esta encontra-se consubstanciada na “qualificação, competência e habilidade” que o indivíduo venha a adquirir, tendo em conta, a atual realidade socioeconómica e profissional.

Na visão de Sandra (2016, p. 27) “a formação implica um processo de mudança, uma transformação que envolve ativamente o indivíduo, o coletivo e as instituições, processo esse

que acompanha o da produção de saberes e tem uma dimensão estratégica fundamental”. Estas ideias, remetem-nos para o fato, de que a formação é muito mais profunda do que a preparação do indivíduo para o trabalho.

Tal como aludimos, o atual contexto mundial exige cada vez mais indivíduos preparados, para saberem lidar com os diversos desafios que surgem no seu quotidiano (Bernardes, 2016). Tendo em conta este pressuposto a formação serve como um meio que visa o desenvolvimento integral do indivíduo como um ser social. Para esse desiderato, é necessário que se inclua nos seus processos diferentes formas de trabalhar a formação, bem como as diferentes perspetivas (biopsicossocial, cultural, económica e profissional, e educativa) que fazem parte da vida do indivíduo.

A formação na perspetiva biopsicossocial, diz respeito à característica tridimensional do homem. Na primeira dimensão, biológica, parte-se do princípio de que o homem é um ser vivo constituído por células, tecidos, organismos/órgãos e sistemas. O processo de reflexão, sentimentos, necessidades e emoções sustenta a dimensão psicológica do homem, assim como a própria satisfação/bem-estar consigo mesmo e com os outros. Por último e não estando dissociada da primeira, a dimensão social trata dos fenómenos sociológicos que atravessam a vida do indivíduo como ser social. O desemprego, as novas formas de organização do trabalho e as suas características, a globalização, a luta de classes/desigualdades sociais, etc. são só alguns dos fenómenos que têm ocorrido nas sociedades, sobretudo no atual contexto da era da informação/ conhecimento e do capitalismo avançado (Libâneo, 1994; Kovács, 2006).

A cultura é a manifestação de hábitos e costumes, forma de ser e de estar na vida em sociedade. Esta perspetiva é indispensável, para que toda a formação deve estar baseada na essência da dimensão cultural que representa uma determinada sociedade, porque todo e qualquer processo formativo ocorre num determinado contexto situacional, ou seja, numa determinada realidade social (Bernardes, 2011). A perspetiva económica e profissional da formação visa a preparação do indivíduo para desempenhar e intervir numa ou mais funções profissionais, como também para saber lidar com as mutações que ocorrem nos círculos profissionais.

A educação refere-se ao “processo de desenvolvimento unilateral da personalidade do indivíduo, envolvendo a formação das qualidades humanas - físicas, morais, intelectuais, estéticas - tendo em vista a orientação da atividade humana na sua relação com o meio social, num determinado contexto de relações sociais” (Libâneo, 1994, p. 22). Toda formação deve ter, tanto de forma



implícita ou explícita, uma função educativa. É nesta linha de raciocínio que Bernardes (2011, p. 42) salienta a importância de se ter em conta uma formação educativa:

*“a formação educativa deve ser vista como um investimento na medida em que geram benefícios a longo prazo, constituindo-se como condição essencial do desenvolvimento económico e social a longo prazo. A educação deve preparar os indivíduos para a vida, e deve ter um papel fundamental na formação do carácter, estando ao serviço de um desenvolvimento humano que seja sustentável”.*

A formação pode ser realizada tendo em conta as diferentes formas e contextos sociais. Logo encontramos a:

- Formação formal;
- Formação não formal;
- Formação informal.

Entende-se por formação formal como um conjunto de “procedimentos delegados numa instância especializada de organização e estruturados de modo coletivo” (Demailly, 1992, p. 142). Para Libâneo (1994, p. 18), a formação formal é aquela “que se realiza nas escolas ou outras agências de instrução e educação - igrejas, sindicatos, partidos, empresas – implicando ações de ensino com objetivos pedagógicos explícitos, sistematização, procedimentos didáticos”. Também se entende como formação formal, o processo que “decorre em instituições de ensino e formação e conduz a diplomas e qualificações reconhecidos” (Morand-Aymon, 2007, p. 11).

Caraterizada pela forma escolar (Canário, 2005), a formação formal cumpre intencionalmente com os elementos que constituem um plano curricular, tais como a determinação dos objetivos a serem alcançados, a planificação dos conteúdos programáticos, a determinação do público-alvo, tendo em conta os objetivos e as metodologias de ensino-aprendizagem, as estruturas e os meios de disseminação deste tipo de formação. Estes requisitos são pré-estabelecidos pelos órgãos que tutelam e orientam o processo de educação e formação, juntamente com os seus parceiros sociais. A certificação também é um dos elementos que carateriza este tipo de formação.

A formação não formal é entendida como um processo que trata da “atividade educativa estruturada fora do sistema escolar convencional – como é o caso de movimentos sociais organizados, dos meios de comunicação de massa, etc.” (Libâneo 1994, p. 18). Morand-Aymon (2007, p. 11), afirma que a formação não formal “decorre em paralelo aos sistemas de ensino e formação e não conduz, necessariamente, a certificados formais”.

De forma intencional e estruturada, a formação não formal é realizada fora dos contextos escolares e é desenvolvida em instituições como associações comunitárias, sindicatos, centros de reabilitação e integração socioprofissionais. Este tipo de formação visa sobretudo o alcance de conhecimentos e competências dos indivíduos, através de metodologias ativas e de ações concretas.

O indivíduo (formando) é visto como o elemento central deste processo e a sua experiência é tida como a base fundamental para as aprendizagens. Explicando de outra forma, neste tipo de formação, o indivíduo aprende e aperfeiçoa os conhecimentos e as competências tendo em conta toda a sua experiência vivenciada nos mais diferentes contextos, seja familiar, escolar, profissional/trabalho.

Outra característica da formação não formal é que o indivíduo aprende a trabalhar em equipa, respeitando as diferenças que possam caracterizar os integrantes do grupo. Este é um elemento fundamental da formação da personalidade do indivíduo, assente na dimensão do saber-ser/estar.

Caraterizada pelo seu carácter voluntário, os indivíduos não são obrigados a participar nas atividades desta modalidade de formação, fazendo-o quando acharem que a partir destas atividades reconhecem alguma importância para a sua vida. Este tipo de formação pode ser reconhecido por um diploma ou não.

Seguindo o raciocínio dos mesmos autores (Demailly, 1992; Libâneo, 1994; e Morand-Aymon, 2007) abordamos o conceito de formação informal.

Demailly defende que a formação informal decorre da “impregnação, aprendizagem em situação, interiorização de saberes, saber-fazer e saberes comportamentais, adquiridos por contato, por imitação, na companhia de um colega ou de um mestre, ou numa definição mais global, em situação” (Demailly, 1992, p. 142). Para Libâneo, a formação informal “corresponde a processos de aquisição de conhecimentos, experiências, ideias, valores, práticas, que não estão ligados especificamente a uma instituição e nem são intencionais e conscientes” (Libâneo, 1994, p. 17). Na visão de Morand-Aymon, a formação informal “é um acompanhamento natural da vida quotidiana” (Morand-Aymon, 2007, p. 11).

A formação informal acontece/tem lugar na vida quotidiana dos indivíduos. Marcada pelas relações sociais e pelo meio ambiente, este tipo de formação ocorre de forma natural, casual e espontânea. O indivíduo aprende sem fazer nenhuma planificação, sem ter intencionalidade e sem seguir uma lógica sistemática. O conhecimento e as competências adquiridas, muitas vezes

sem o próprio indivíduo se aperceber, também desempenham grande importância para a formação do indivíduo e podem ser aplicados em outros contextos, como o escolar e o profissional. Assim sendo, estes conhecimentos e competências são caracterizados pela sua transferibilidade em diferentes contextos.

Tendo em conta estas características, Libâneo (1994) considera as modalidades formativas descritas acima, como educação intencional e não intencional. E nós designamos como formação intencional e formação não intencional.

A formação intencional é constituída pela formação formal e pela formação não formal, e tem como característica fundamental a intencionalidade e a consciencialização do processo formativo. Já a formação não-intencional é formada pela formação informal e tem como principal característica a ausência de propósitos dos processos formativos.

Independentemente das características de cada modalidade de formação - formal, não formal, informal, intencional e não intencional – todas funcionam de maneira interligada e exercem grande influência no desenvolvimento da formação integral do indivíduo.

### **Perspetivas da formação profissional**

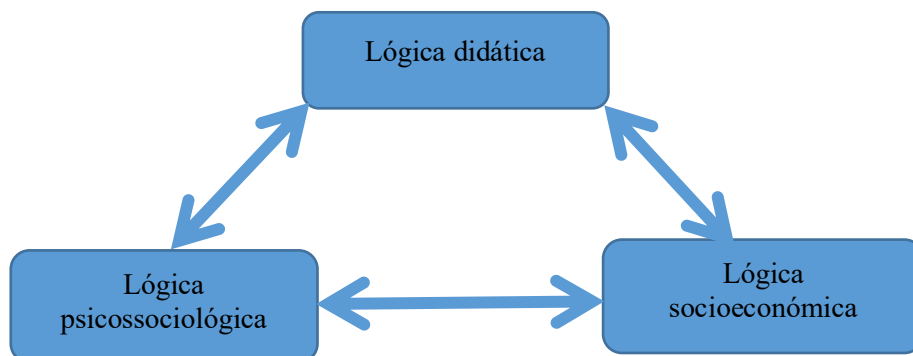
O conceito de formação profissional é caracterizado pela perspectiva reducionista, como um processo de “(...) ajustamento aos postos de trabalho, sendo que estes se organizavam segundo uma lógica de decomposição de tarefas, e de distinção entre os trabalhos de conceção e execução” (Sandra, 2016, p. 23), e pela perspectiva desenvolvimentista. Este desenvolvimento é alcançado porque o indivíduo (trabalhador – formando) passa do simples ato de absorção e reprodução do conhecimento no local de trabalho e outros contextos sociais, para a reflexão crítica e criativa de todo processo formativo, facilitando a compreensão dos fluxos de trabalho por ele realizado.

O indivíduo não só exerce a atividade laboral, como passa a refletir naquilo que faz. Este processo de reflexão-ação do trabalho, influenciado pela formação profissional, resulta da triangulação de três dimensões da formação, consideradas por Fabre (1994, citado por Sandra, 2016, p. 21) como as lógicas da formação: a lógica didática, lógica psicossociológica e a lógica socioeconómica.

A lógica didática da formação trata dos conteúdos e dos métodos/técnicas de formação, ou seja, vela por aquilo que se vai trabalhar e como vai ser trabalhado durante a formação, visando a construção do saber. A lógica psicossociológica da formação visa a satisfação e desenvolvimento pessoal e social do indivíduo. Estas características, satisfação e desenvolvimento, são manifestadas através da progressão horizontal/vertical de carreira e da evolução em termos de

conhecimentos e competências por parte do indivíduo. A lógica socioeconómica da formação diz respeito à preparação e ao enquadramento do indivíduo para a vida ativa em uma/mais área/s profissional/is (Kovács, 2002; Sandra, 2016). Estas lógicas de formação, funcionam de forma interligada como um sistema unificado, tal como se observa na figura abaixo.

Figura 3 - Lógicas da formação profissional



Fonte: elaboração própria

Marcada pelas duas correntes (francesa e anglo-saxónica), a formação profissional apresenta-se como uma das modalidades de educação, tendo como finalidade inicial a “preparação dos indivíduos para a realização das tarefas concretas do trabalho com maior eficácia” (Cardim, 1998, p. 21). Esta ideia vem sofrendo alterações, uma vez que a formação profissional também serve como um meio que propicia o desenvolvimento integral do homem, abandonando o pensamento reducionista e simplista da preparação para o trabalho.

Os formandos, as estruturas que dão corpo a materialização aos objetivos e aos conteúdos, também funcionam como elementos característicos do processo de formação profissional.

Em função do trabalho, Portugal adotou a tipologia dos formandos em indivíduos não ativos – maioritariamente composto por adolescentes e jovens que nunca tiveram uma experiência profissional/laboral – e indivíduos ativos – composto por adultos que se encontram a desempenhar uma/mais profissão/profissões (Cardim, 1998).

Quanto às estruturas ou instituições que dão corpo à realização da formação profissional, encontram-se classificadas em instituições escolares, extraescolares/centros de formação e empresariais. Estas instituições podem ser estatais/públicas - projetos ou ações aplicadas e desenvolvidas pelo governo de uma determinada região (país, província, município, etc.), público-privada – ações que resultam das parcerias públicas e privadas e, totalmente privadas – ações desenvolvidas por um indivíduo ou grupo de pessoas singulares, caracterizadas pelo capital privado.

De forma geral os conteúdos ministrados neste processo classificam-se em

1. “formação geral,
2. formação técnica,
3. formação prática” (Cardim, 1998, p. 29).

A formação geral encerra em si matérias transversais, como, por exemplo, a língua e a escrita, a ética e a moral, etc. Este tipo de conteúdo tem enorme importância para o desenvolvimento do indivíduo e aplica-se em todos contextos da vida profissional e social. A formação técnica é caracterizada pelos conhecimentos que resultam da inovação e evolução tecnológica dos processos de organização do trabalho. Por último, a formação prática visa a transmissão e aprendizagem prática dos conteúdos, sob forma de conhecimento e competências.

As políticas, os objetivos e, de forma geral, o contexto social de cada sociedade levam a que a formação profissional seja entendida sob diferentes perspetivas. A Lei de Base de Angola considera a formação profissional como um processo que “complementa a formação escolar, no quadro da educação permanente (...)” (Lei 21-A/92 de 28 de agosto). Esta perspetiva considera a formação profissional como um elemento complementar da educação escolarizada, estando em segundo plano e como uma via alternativa para quem que por algum motivo não obteve sucesso escolar.

Esta ideia é encarada por muitos que não conseguem ver a grande importância que a formação profissional desempenha, sobretudo no contexto atual em que a instabilidade económica, a precarização no emprego, a competitividade nas organizações, a introdução de novas tecnologias nos contextos de trabalho, a necessidade de trabalhadores flexíveis, criativos e com capacidade de adaptação e de decisão, veem ganhando cada vez mais relevância nas sociedades modernas (Cruz, 1998).

Numa outra perspetiva, a formação profissional, é vista como um meio privilegiado que os empregadores ou operadores empresariais usam para facilitar a adaptação dos trabalhadores ao novo contexto organizacional e de trabalho. Muitas vezes encarado como elemento passivo, o trabalhador procura ajustar-se aos novos *modus operandi* da sua atividade, através da formação que é levada a cabo, tanto no local de trabalho - formação interna ou intraempresa - como fora da empresa - formação externa ou interempresas.

Para além das duas perspetivas, também procuramos apresentar a terceira, que salienta uma ideia inovadora do conhecimento, visando o desenvolvimento técnico-profissional, científico e

sociocultural do indivíduo. Este pensamento procura congrega os elementos básicos e fundamentais para se dar resposta aos desafios que assolam as sociedades contemporâneas, conforme já referido, e procura proporcionar o desenvolvimento pessoal e socioeconómico do indivíduo.